

---

# La Balanced Scorecard nella Prospettiva ESG: verso una “Business Sustainability Value Creation”

Rojic Carlo Andrea<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Facoltà classe in Scienze Politiche*

*Indirizzo: Doctor of Philosophy (Dottorato di Ricerca)*

---

## **Parole Chiavi**

*Balanced scorecard,  
strategia,  
performance,  
network,  
risk management,  
cost management*

## **Relatori**

Prof. Natale Vito

## **Candidato/a**

Rojic Carlo Andrea  
Matricola: 44324111980  
UNITOSCANA/IT

## **Introduzione**

L'obiettivo principale della Balanced Scorecard (Abbr. B.S.C.) è quello di non considerare solamente la prospettiva Economico-Finanziaria (Financial Perspective) ma anche altre tre dinamiche sempre più importanti per le decisioni della Governance Aziendale nella misurazione delle performance del business, ossia la prospettiva dei Clienti (Customer Perspective), quella dei Processi Interni (Internal Business Perspective) ed infine quella relativa all'Apprendimento e Crescita (Innovation & Learning Perspective). Al giorno d'oggi non è più pensabile che l'impresa sopravviva guardando esclusivamente all'output economico-finanziario come nell'era industriale.

Questa mia dissertazione ha l'interesse di offrire al lettore il contributo sul processo continuo di monitoraggio degli obiettivi strategici misurando le performance attraverso la B.S.C individuando i cosiddetti Fattori Critici di Successo (abbr. F.C.S.) che sono le *competenze*, le *risorse* e le *attività* detenute dalle imprese per competere sui mercati.

Lo strumento B.S.C. ha l'obiettivo di implementare la strategia aziendale con azioni di gestione operativa, fino ad arrivare ad elaborare una mappa strategica che alcuni studiosi del M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) definiscono come il vero elemento innovativo che ci permette di individuare le relazioni causa-effetto tra variabili.

## CAPITOLO 1

### IL MODELLO DELLA BALANCED SCORECARD PER LA STRATEGIA AZIENDALE

Quando e perché nasce la *Balanced Scorecard*? Nel 1992 ad opera di Robert Kaplan e David Norton venne pubblicato sull'*Harvard Business Review* il primo articolo dal titolo “*The Balanced Scorecard. The Measure that drive performance*”<sup>1</sup>.

Sono diversi i motivi per cui usare una *Balanced Scorecard* e quindi l'impresa la utilizza in primo luogo perché le tradizionali misure economiche da sole, anche se rinnovate attraverso modifiche più o meno riuscite (*Discounted Free Cash Flow* o *Economic Value Added*) non sono in grado di richiamare e indirizzare l'attenzione sulle *performance* future, quelle che oggi più interessano gli investitori.

Il *Discounted Free Cash Flow* (DCF)<sup>2</sup> è il flusso monetario scontato o flusso di cassa attualizzato, è un metodo di valutazione di un investimento, basato sull'attualizzazione, secondo un tasso corretto di rischio, dei flussi futuri attesi dall'attività in questione. Il metodo dei flussi di cassa attualizzati è l'approccio valutativo più utilizzato dagli operatori di *private equity*. Secondo il metodo DCF il valore dell'azienda (*Enterprise Value*) corrisponde alla sommatoria dei flussi di cassa operativi attesi attualizzati al costo medio ponderato del capitale (WACC).

Il modello *Economic Value Added* (EVA)<sup>3</sup> che significa valore economico aggiunto è un indicatore della *performance* di un'azienda calcolato come differenza tra il reddito operativo netto e il costo del capitale impiegato per produrre quel reddito.

$$\text{EVA} = (\text{NOPAT} - \text{WACC}) * \text{capitale investito}$$

---

<sup>1</sup> Il termine è complicato da tradurre in italiano ed era copiato dai tabelloni utilizzati nelle gare di *baseball* e in quelle di *basket* a completamento del puro e semplice punteggio della partita che si sta giocando verso una puntuale ed attenta analisi a come andrà a finire la partita e come utilizzare le diverse strategie introdotte per vincere sull'avversario. A. BUBBIO, “*BALANCED SCORECARD E CONTROLLO STRATEGICO: LE RELAZIONI*”, Università Cattaneo, Castellanza, 2000.

<sup>2</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Consultazione del 22/12/2022

<sup>3</sup> [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it) – Consultazione del 22/12/2022

dove NOPAT è il *NET Operating Profit After Taxes* (reddito operativo netto dopo le tasse e il WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) è il costo medio ponderato del capitale.

Il capitale investito è uguale al totale attivo netto meno le passività correnti non finanziarie meno TFR e Fondi.

Si manifesta la necessità di nuove misure non solo economico-finanziarie, che oltre ad evidenziare i risultati del bilancio d'esercizio, forniscono anche al *management* quelle azioni che rappresentano opportunità di sviluppo a lungo termine.

In secondo luogo, le imprese è opportuno che cerchino di legare i loro obiettivi strategici ad un insieme di indicatori operativi che aiutino a monitorare le variabili.

È necessario implementare in azienda una buona strategia attraverso il disegno e quindi l'identificazione e la creazione di una mappa strategica importante per la pianificazione strategica, la formulazione della strategia che consentirà un collegamento tra gli obiettivi di medio-lungo termine con quelli a breve termine tradotti in relazioni causa-effetto. La ricerca delle relazioni causa-effetto è una ricerca che porta ad una circolarità delle relazioni tra variabili. La variabile finale rappresenta comunque una variabile iniziale in altre relazioni. (modelli di analisi dinamica dei sistemi).

Di solito si utilizza un apposito software per la modellazione dinamica dei sistemi si possono inserire, all'interno di un diagramma fondi-flussi, i valori che definiscono gli scenari prospettati; sulla base dell'intervallo di periodicizzazione scelto e delle equazioni inserite nel modello; successivamente si possono apprezzare gli andamenti relativi alle variabili di interesse.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Modelli dinamici per il controllo multidimensionale. Integrazione tra System Dynamics e Balanced Scorecard, Enrico Supino, d.u. press, Bologna, 2008, p. 128

Come un'azienda persegue la strategia aziendale? Capire la strategia ci porta al di là del mercato, ci aiuta a conquistare il cliente ed a consolidare il rapporto nel tempo e nello spazio, al centro ci sono i concorrenti ma noi con una strategia vincente riusciamo a raggiungere in via più immediata e veloce il nostro *focus*.<sup>5</sup> La *Vision* dell'azienda è l'insieme di obiettivi che si mira a raggiungere, strategia significa come far interagire tra loro le iniziative, il materiale, il capitale umano, le competenze, le risorse, la *mission* aziendale, come l'azienda risponde al cliente, le caratteristiche del prodotto/servizio offerto, come si differenzia e come si posiziona, i suoi valori, le sue idee, i suoi segni distintivi. Differenziare, creare un posizionamento unico, decidere il *target* e disegnare la strategia.

La *Balanced Scorecard* usa la strategia aziendale attraverso l'utilizzo dei *Key Performance Indicators* che ci danno indicazioni sulla direzione dove l'azienda sta andando e come si sta muovendo in ottica strategica.

“Quando un marinaio non sa in che porto andare, nessun vento è quello giusto” (SENECA).

La strategia è necessaria per focalizzare l'obiettivo aziendale, serve a definire gli obiettivi aziendali che sono S.M.A.R.T. (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici, con una data).

Specifici perché devono essere obiettivi unici; misurabili in quanto la *Balanced Scorecard* consente di misurare anche i risultati parziali in modo adeguato; raggiungibili, ossia non devono essere ambiziosi al punto di non sembrare raggiungibili; devono avere una certa data, confrontandosi con la concorrenza, con un mercato e definire le caratteristiche e il comportamento che vuole avere per vincere la competizione con le altre aziende.

La capacità di definirsi come azienda unica, di differenziarsi è una priorità secondo Porter, la capacità non è di fare quello che fanno gli altri ma di fare qualcosa

---

<sup>5</sup> Rafforzare il collegamento tra strategia e gestione operativa inserendo a supporto dell'attività di controllo variabili-chiave dalle quali dipende il successo del *business* nel quale l'impresa opera, importante l'immagine che si vuole trasmettere all'esterno e al ruolo “giocato” dalle singole persone in una squadra. A. BUBBIO, “*BALANCED SCORECARD E CONTROLLO STRATEGICO: LE RELAZIONI*”, Università Cattaneo, Castellanza, 2000.

di unico, non è importante essere migliore di qualcun altro, piuttosto creare un'azienda unica che venga preferita dal cliente e definita all'interno della *mission* aziendale quindi del motivo per cui l'azienda decide di stare su un determinato mercato. La strategia è la capacità di essere diversi, nel mercato, di posizionarsi e quindi differenziarsi, scegliere *target* di clienti. *Vision*, *mission*, valori aziendali, strategia, ogni nostro collaboratore deve conoscere queste nostre scelte, la mappa strategica<sup>6</sup> definisce e comunica le priorità strategiche. La *B.S.C.*, quindi, è uno strumento che consente di misurare le *performance* in ottica strategica, creare quei *Key Performance Indicators (KPI)* che vanno a valutare il livello di realizzazione di ogni singola attività in ottica strategica.

Vengono individuate e studiate le quattro prospettive che ruotano attorno alla strategia ed alla *mission* aziendale e che devono essere esaminate nel complesso e non singolarmente con un insieme di indicatori all'interno di ogni prospettiva allineati tra loro con le altre prospettive assieme alla strategia.

Ogni prospettiva deve essere suddivisa in:

- a) Obiettivi, cioè individuazione degli obiettivi strategici che si intende raggiungere;
- b) Misure, individuazione degli indicatori per la misurazione delle prestazioni;
- c) *Target*, definizione dei valori quantitativi a cui l'impresa tende;
- d) Attività, individuazione delle iniziative e dei comportamenti che si vuole intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi.

Così si procede ad individuare degli indicatori di *performance* in ogni prospettiva che vanno distinti in *Lagging indicators* e *Leading indicators* che devono essere:

- a) Rilevanti, coerenti con la strategia e relativi a elementi chiave e perseguibili;

---

<sup>6</sup> La mappa strategica serve a rappresentare graficamente le azioni che si vogliono compiere al fine del raggiungimento degli obiettivi desiderati, essa sarà il nodo centrale su cui costruire gli altri aspetti. [www.studiopettinari.it/step-3-mappastrategica/](http://www.studiopettinari.it/step-3-mappastrategica/) - Consultazione del 06/12/2021.

- b) Bilanciati, riferibili cioè a variabili economico-finanziarie e non, ed abbinati a relazioni causa-effetto;
- c) Flessibili, adattabili al contesto e prontamente modificabili;
- d) Comprensibili, facili da capire e condivisi;
- e) Disponibili, affidabili nonché facilmente e velocemente reperibili.

I *Lagging Indicators*<sup>7</sup> sono definiti come “indicatori di risultato” e misurano i risultati raggiunti a consuntivo, mentre i *Leading Indicators* sono indicatori il cui valore è rappresentativo della *performance* futura dei *Lagging indicator*, secondo una relazione causa-effetto definita con la strategia.

### 1.1. LA PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

Una delle prospettive da tenere sotto controllo è quella finanziaria ma che oggi non può essere l'unica: il solo modello contabile ed i tradizionali indicatori economico-finanziari alla base del bilancio e del *budget* sono carenti e non riescono più ad essere performanti in azienda, anche altre variabili entreranno sempre più spesso in gioco per ottenere un vantaggio competitivo volto al raggiungimento del successo imprenditoriale.

Tale prospettiva lega tale strumento alle tradizionali metodologie di controllo impostate in modo prevalente sull'analisi degli andamenti gestionali attraverso indicatori o marginalità di tipo economico, finanziario e patrimoniale che anche per Kaplan e Norton è sempre l'ultimo di ogni gestione aziendale: le connessioni di causa-effetto tra le diverse prospettive, conducono ad un risultato di tipo economico-finanziario, tutto ruota attorno a questa importante prospettiva con un legame stretto ad esempio con le vendite, con le competenze e la formazione dei dipendenti, e con le “buone relazioni” con i clienti e gli altri *stakeholders*. Tutto

---

<sup>7</sup> I *Lagging* sono indici che hanno un limitato valore diagnostico ma sono molto utili a descrivere la misurazione del risultato mentre i *Leading* sono indicatori il cui valore dipende dalla *performance* futura dei primi. Esempio di *Lagging indicator* è il tasso di incremento percentuale della quota di mercato mentre un esempio di *Leading indicator* è il numero dei lanci dei nuovi prodotti, il numero dei lanci dei nuovi prodotti rappresenta la causa dell'incremento/decremento della quota di mercato che ne costituisce l'effetto. N. MASOLO, E. VAJENTI, A. MASON “IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI”, Edizione SEAC, 2016, p. 299.

questo ci darà come risultato un miglioramento delle *performance* aziendali in termini di incremento del fatturato, un notevole miglioramento del ROI che è uno degli indicatori economici che verranno presi in considerazione.

Gli obiettivi relativi alla prospettiva Economico-Finanziaria sono prevalentemente legati alla redditività ed alla finanza aziendale. Oltre che il ROI (*Return on Investment*), altri indicatori da esaminare sono il Reddito Operativo e l'indice EVA (*Economic Value Added*)<sup>8</sup>. In particolare, l'EVA si calcola attraverso la seguente formula:  $(NOPAT-WACC) * capitale\ investito$  dove NOPAT è il *Net Operating Profit After Taxes* (Reddito operativo netto dopo le tasse) mentre il WACC ovvero il *Weighted Average Cost of Capital* (costo medio ponderato del capitale), capitale investito è uguale al totale attivo netto al quale si sottraggono le passività correnti non finanziarie ed il TFR e fondi.

Altri obiettivi finanziari sono il Cash Flow, il livello di autofinanziamento, il Capitale Circolante Netto come differenza tra Attivo Corrente e Passivo Corrente ed il rapporto tra EBIT ed Oneri Finanziari.

La scelta degli indicatori di *performance* dipende dalle condizioni dell'azienda, dalle condizioni del mercato in cui opera, dall'assetto organizzativo che adotta, dalla curva di vita dei prodotti che propone, dagli obiettivi che la stessa si è posta, dai risultati che le vengono imposti dai finanziatori.

La *BSC* diventa misurazione, collegamento e coerenza con la strategia che l'impresa ha scelto di perseguire in un determinato mercato ed in base alle proprie caratteristiche interne.

---

<sup>8</sup> L'*Economic Value Added* è una misura economico finanziaria sintetica impiegata nelle *public companies* e in mercati finanziari efficienti dove si domandano *performance* elevate e stabili, pena la rimozione dei manager o la cessione delle proprie quote, l'esigenza di orientare la gestione aziendale alla creazione del valore e di ricorrere a strumenti e metodi per la sua misurazione. L'EVA è un indicatore brevettato da G.B. Stewart che si fonda sulla differenza tra il rendimento del capitale e il suo costo e si ottiene sottraendo dal reddito normalizzato di periodo il costo del capitale investito. RAFFAELE D'ALESSIO – VALERIO ANTONELLI, "CONTROLLO DI GESTIONE Manuale operativo", Maggioli Editore, 2014, pp. 893-895.

## 1.2. LA PROSPETTIVA DEI CLIENTI

Nell'elaborazione della mappa strategica che si andrà a costruire oltre i risultati economico-finanziari per ottenere la soddisfazione degli azionisti, si dovrà necessariamente all'interno di questa seconda prospettiva chiedersi “Quale proposta di valore per il cliente dovrà porre in essere per raggiungere i risultati finanziari per soddisfare al meglio gli azionisti”?

Con indicatori riguardanti la c.d. “*Customer Perspective*” ossia le relazioni che si instaurano con i clienti dell'impresa, studiando l'andamento della loro fidelizzazione (la c.d. *Loyalty*) e la capacità di mantenerli nel tempo e sviluppare maggiori ricavi di vendita. In tale prospettiva si studiano le percezioni che il cliente ha dell'impresa, della sua immagine e della sua capacità di creare valore attraverso la vendita dei propri prodotti: anche in questo caso è importante il legame con la strategia individuando gli obiettivi che si vogliono raggiungere e misurare per un controllo degli scostamenti tra azioni intraprese e risultati conseguiti.

Si guarda ai c.d. Fattori Critici di Successo (in breve F.C.S.) che sono quei fattori che influenzano il cliente nella scelta di un prodotto/servizio e dipendono dal mercato/segmento in cui l'azienda opera. Esempi sono il prezzo, la qualità percepita, l'immagine, i servizi pre e post-vendita, il grado di personalizzazione del prodotto o servizio<sup>9</sup>.

Diversi obiettivi a carattere strategico che si traducono in misure di risultato, sono tra loro collegati da logiche di causa-effetto, il soddisfacimento dei bisogni dei clienti comporta la loro fidelizzazione e la possibilità di acquisirne di nuovi aumentando la quota di mercato. Ci si concentra maggiormente sui concetti di quota di mercato (volume d'affari di un business che fa riferimento al numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite); l'acquisizione del cliente come l'impresa lo attrae o come avviene il processo di acquisizione di nuovi clienti; la sua

---

<sup>9</sup> I fattori critici di successo consentono all'unità economica di raggiungere posizioni di vantaggio competitivo. Quando si parla di essi si fa riferimento a quel numero limitato di aree i cui risultati, ove siano soddisfacenti, assicurano all'organizzazione un rendimento competitivo positivo. Si tratta di quelle poche aree chiave in cui le cose devono filare lisce perché l'impresa prosperi (Rockart, 1979:12) CRISTIANO BUSCO, ELENA GIOVANNONI, ANGELO RICCABONI, “*Il controllo di gestione – Metodi, strumenti ed esperienze – i fondamentali e le novità*”, IPSOA, 2011, pp. 166-172.

fidelizzazione ossia come l'impresa mantiene i rapporti con quel cliente nel tempo; la sua soddisfazione cioè come il cliente viene appagato in relazione al prodotto e servizio offerto e alle altre caratteristiche; infine la redditività quindi la profittabilità<sup>10</sup>.

Ecco che tale ultimo aspetto misura lo stretto collegamento (relazione) tra la prospettiva del cliente con quella economico-finanziaria. L'aumento della quota di mercato è indice di una maggiore profittabilità e questi sono considerati i *drivers* quindi gli indicatori dell'aumento del fatturato e della redditività globale.

Tale prospettiva riguarda le caratteristiche del prodotto e/o servizio in termini di prezzo, qualità percepita, unicità del prodotto/servizio, delle funzioni del prodotto: chiedersi dunque se il prezzo può essere considerato strategico e se la qualità nei termini di "quanto dura quel prodotto" è coerente con le aspettative del cliente oppure se le funzioni di quel prodotto portano a ridurre i costi o a migliorare le *performance* produttive per il cliente; mirare ad una relazione col cliente in termini di rispetto dei tempi di consegna e degli eventuali servizi aggiunti che si possono offrire; studiare l'impatto sull'immagine e sulla reputazione.

Nella tabella sottostante vengono evidenziati degli obiettivi con il loro collegamento agli indicatori K.P.I.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Si deve far riferimento alla quota di mercato, alla fedeltà del cliente, alla soddisfazione della clientela, la redditività, i caratteri qualitativi del prodotto e servizio, il rapporto col cliente, l'immagine e la reputazione. KAPLAN – NORTON, *Balanced Scorecard, cit.,* pagg. 75-80.

<sup>11</sup> Il K.P.I. è una metrica quantitativa di come la tua squadra o la tua organizzazione procede verso il raggiungimento di importanti obiettivi aziendali. Le organizzazioni utilizzano K.P.I. a più livelli (aziendali, specifici del gruppo o anche individuali) a seconda delle metriche che desiderano monitorare.

<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORI K.P.I.</b>
<b>Soddisfazione nella vendita</b>	Numero di reclami su totale vendite diviso numero di resi su totale prodotti venduti
<b>Fidelizzazione clienti</b>	Numero di clienti che hanno riacquistato negli ultimi 2/3 anni su numero totale clienti
<b>Numero nuovi clienti</b>	Clienti che acquistano per la prima volta su numero totale di clienti
<b>Ampiezza gamma</b>	Singoli prodotti venduti su numero prodotti venduti totali
<b>Prezzo/qualità</b>	Prezzi praticati su media dei prezzi dei competitors

Tabella 1. N. MASOLO, E. VAJENTI, A. MASON *“IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI”*, Seconda Edizione, SEAC, 2016, p. 305

La *Customer Perspective* risponde alla seguente domanda: “per realizzare la nostra visione come dovremmo apparire alla nostra clientela”? Si deve puntare ad un miglioramento della “*value proposition*” fatta ai clienti verso il perseguimento continuo di una strategia di crescita che significa anche aumento dei ricavi. Il rapporto con i clienti deve essere di tipo biunivoco: da un lato mettere in atto strategie per soddisfarli, dall’altro ottenere il loro contributo al successo dell’organizzazione.<sup>12</sup>

### 1.3 LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

Si risponde alla domanda: in quali processi interni dovrò eccellere per generare una proposta di valore per i miei clienti che mi permetterà di raggiungere i risultati economico-finanziari desiderati? Nella prospettiva dei processi interni si individuano i processi da migliorare per generare efficacemente questa proposta di valore, attraverso lo studio di indicatori legati ai processi gestionali critici dai quali dipende la capacità di soddisfare prima e fidelizzare poi i clienti con l’intento di destinare in via prioritaria risorse ed attività che conducono alla creazione di valore per il cliente in primis ma per tutti gli *stakeholders*.

Migliorare i processi interni già esistenti, ma anche identificare e monitorare dei processi nuovi per un vantaggio competitivo e dunque verso il successo della strategia nell’ottica di coniugare obiettivi di breve periodo con obiettivi di medio-lungo: si tratta di quei Processi Interni che sono in grado di mantenere e acquisire nuovi clienti e che mirano a soddisfare le aspettative di azionisti e soci come ritorno dell’investimento. Monitoraggio dei c.d. Processi Interni, quindi gli acquisti, la produzione e la vendita con un controllo e valutazione dei costi, delle tempistiche e della qualità. La *BSC* cerca di esaminare sì i costi per ridurli ma in una logica integrata con quella del cliente, di monitorare l’acquisto con la ricerca degli elementi

---

<sup>12</sup> Bi-direzionalità nella prospettiva del cliente definendo obiettivi di “soddisfazione” ed obiettivi di “contribuzione” e quindi selezionando indicatori che possano misurare la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) ed il suo contributo al successo aziendale (*customer contribution*). A. BUBBIO, S. BARALDI, F. BOCCI, “*BALANCED SCORECARD: UN’AGENDA PER IL FUTURO*”, 2005, p. 12.

che inducono all'acquisto e con lo scopo di migliorarli. Utilizzare metodologie di controllo di gestione come l'*Activity Based Costing* (ABC) per la gestione dei costi e altre come l'*Activity Based Management* (ABM) o la *Business Process Reengineering* (BPR)<sup>13</sup>.

Kaplan e Norton hanno individuato quattro processi critici:

a) Processo Gestionale Operativo, riguarda il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni con i fornitori attinenti al processo di produzione, di distribuzione e consegna dei prodotti ai clienti, di gestione e monitoraggio del processo di produzione puntando ad esempio alla massima qualità di produzione con indicatori “numero di difetti di produzione sul totale prodotto” e “qualità dei fornitori” e il “numero di difetti sui prodotti o semilavorati acquistati sul totale prodotti o semilavorati acquistati”;

b) Processo di Gestione della Clientela che riguarda la relazione che si è instaurata col cliente durante le varie fasi di produzione e di consegna;

c) Processo di Innovazione, è relativo alla gestione dell'innovazione e consente di sviluppare nuovi prodotti, nuovi processi e/o servizi, allo scopo di mantenere un certo vantaggio competitivo o di penetrare in nuovi mercati e in nuovi segmenti di clientela;

d) Processo di Regolazione e Sociale che riguarda la reputazione sociale che l'impresa ha sviluppato nel corso degli anni ed è quindi relativo all'ambiente, alla sicurezza ed alla salute. Una buona reputazione può migliorare il rapporto con i dipendenti con una maggiore attrazione e mantenimento del personale altamente qualificato.

---

<sup>13</sup> Il BPR consente di riprogettare l'azienda o ridisegnare specifici processi considerati critici come se fosse la prima volta accantonando il “vecchio” ed “inventando” nuovi modi di operare che non si limitino a produrre lenti miglioramenti incrementali, ma che conducano a sostanziali “balzi” di *performance*. CRISTIANO BUSCO, ELENA GIOVANNONI, ANGELO RICCABONI, “*Il controllo di gestione – Metodi, strumenti ed esperienze – i fondamentali e le novità*”, IPSOA, 2011, pp. 660 e ss.

## 1.4 LA PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E CRESCITA

È rimasta l'originaria proposta di *Learning & Innovation Perspective* dove si considerano i patrimoni intangibili che negli anni si sono manifestati di notevole interesse al fine di realizzare l'innovazione di prodotto e di processo, non ci può essere innovazione se non c'è *Learning*, è possibile enfatizzare gli *asset* intangibili dai quali dipende il processo di innovazione. Tutto questo è necessario per il successo nel medio-lungo periodo, è questa l'area nella quale si tratta di misurare la capacità di apprendere dall'esperienza e di tradurre questo patrimonio di conoscenze in preziosi stimoli per l'innovazione, quindi investire non solo in beni materiali ma anche su quelli immateriali quali la formazione dei dipendenti, i sistemi ed i processi.

L'apprendimento e la crescita di un'organizzazione sono molto importanti in quanto solo investendo in aggiornamento e in qualificazione professionale si potranno raggiungere i vantaggi competitivi che porteranno allo sviluppo dei processi interni, quindi alla soddisfazione dei clienti ed a un miglioramento della posizione economica e finanziaria dell'impresa.

L'ambiente competitivo in cui le imprese di oggi si trovano ad operare necessita e obbliga i dipendenti ad un aggiornamento continuo delle conoscenze e delle competenze per perseguire livelli di eccellenza che il mercato richiede o per mantenere un vantaggio nei confronti dei concorrenti.

Avere una scheda di valutazione bilanciata<sup>14</sup> che includa le capacità del personale, le capacità dei sistemi informativi e la motivazione, la responsabilizzazione e l'allineamento.

Le imprese, al giorno d'oggi, per essere competitive, hanno bisogno di essere innovative, flessibili ed hanno necessità di personale che sia creativo, critico e che funga da stimolo per lo sviluppo dell'organizzazione.

---

<sup>14</sup> Progettare le schede di valutazione che dovrebbero contenere tutte le informazioni rilevanti ai fini del processo di valutazione: i dati relativi al valutato e al valutatore, le aree di responsabilità del valutato, gli obiettivi specifici di periodo, i parametri di misura e gli *standard* di prestazione richiesti, una valutazione di sintesi. CRISTIANO BUSCO, ELENA GIOVANNONI, ANGELO RICCABONI, "Il controllo di gestione – Metodi, strumenti ed esperienze – i fondamentali e le novità", IPSOA, 2011, p. 545.

La capacità del personale diventa un elemento di distinzione, di creazione del valore se attentamente valutato e monitorato che viene attivata solo attraverso un processo di sviluppo del capitale umano che abbini capacità manuali a capacità creative.<sup>15</sup> Tali capacità e creatività dipendono anche dalla velocità con cui riescono a reperire le informazioni necessarie al processo decisionale: a tal fine riveste notevole importanza l'adeguata capacità dei sistemi informativi in termini di quantità e qualità delle informazioni.

Non vi può essere sviluppo se non c'è personale qualificato, se non c'è un sistema informativo adeguato ma anche se non c'è personale motivato, responsabilizzato e allineato con la strategia aziendale.

Il personale anche se ben preparato e con un adeguato accesso alle informazioni non aiuta lo sviluppo dell'impresa se non è motivato ad agire nell'interesse dell'impresa, se non è libero di prendere decisioni ed iniziative secondo un processo di delega organizzativa e se non è convinto che la strategia perseguita sia quella corretta.

È necessario quindi valutare lo stato di motivazione, partecipazione e allineamento dei dipendenti alla strategia attraverso indicatori che misurino tale eventuale scostamento. Diversi possono essere gli indicatori utilizzabili:

- a) Indice di valutazione, apprezzamento e soddisfazione dei corsi di formazione;
- b) Indice di utilizzo delle ore disponibili di formazione;
- c) Indice sull'assenteismo in ambito formativo;
- d) Indici di efficacia degli interventi formativi, valutazione incrementi delle competenze, delle conoscenze in seguito alla formazione eseguita;
- e) Numero persone formate sul totale personale;
- f) Indice di ore di formazione per anno su personale dipendente;

---

<sup>15</sup> Il comportamento di ogni soggetto che opera in azienda deve allinearsi con gli obiettivi e come sostiene Flamholtz che si basa sul presupposto che il comportamento tenuto dagli individui non sia in linea con la posizione assunta nell'organigramma, con le aspettative che si nutrono nei loro confronti, con le specifiche contenute nei mansionari e così via. Il comportamento di ogni membro è influenzato dagli scopi che egli in via consapevole persegue o meno e tali scopi sono finalità personali, sociali ed organizzative. RAFFAELE D'ALESSIO – VALERIO ANTONELLI, "CONTROLLO DI GESTIONE Manuale operativo", Maggioli Editore, 2014, p. 1023.

- g) Numero di proposte/suggerimenti indicati dal personale per il miglioramento dei processi produttivi;
- h) Indice di assenteismo del personale;
- i) Indice degli straordinari (ore straordinario/ore totali);
- j) Indice sui ritardi;
- k) *Turn over* generale (numero di soggetti usciti/numero di soggetti inseriti);
- l) *Turn over* interni (numero di soggetti dimessi/numero di soggetti assunti);
- m) Indicatori di motivazione del personale;
- n) Indicatori sulla soddisfazione del personale.

I *budget*, i sistemi di *reporting* economico-finanziari sono strumenti utilizzati in condizioni normali e stabili, in assenza di turbolenze ambientali; in un contesto dinamico e discontinuo nasce l'esigenza del controllo strategico ed il ricorso a strumenti di guida a quoziente intellettivo emozionale maggiore: "le *Balanced Scorecard*". Il *budget* e i sistemi di *reporting* economico finanziari erano strumenti per una navigazione in acque tranquille in assenza di altri fenomeni di turbolenza ambientale.

Per concludere in questa prospettiva vengono individuati il capitale umano<sup>16</sup> (competenze e capacità relazionali); il capitale informativo (accesso e qualità di applicazioni, database ed infrastrutture) ed il capitale organizzativo (cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento) necessari per eccellere nei processi interni individuati come strategici.

In tale ultima prospettiva si è indicato il *Customer Relation Management System* come variabile centrale dove è fondamentale trarre dalle informazioni sui

---

<sup>16</sup> Assumere risorse che apportino conoscenza per la gestione dell'impresa, questa svolge un ruolo strategico, è una variabile che sta crescendo come sottolinea Peter Drucker dando valore alla conoscenza ed all'istruzione già nel 1970. Non si può innovare se non si accumula conoscenza, accumulo di esperienze, creiamo una *knowledge company* per acquisire ed accumulare conoscenza (innovazione continua). *James B. Quinn Cosa significava gestire dei KNOWLEDGE WORKER; Economia della Conoscenza e significato, Rullani, 2004.*

clienti non solo indicazioni sulle loro preferenze in termini di prodotti, ma sulla geolocalizzazione dei clienti.

Possiamo definire la *BSC* uno strumento di direzione articolato che grazie alla mappa strategica riesce a tradurre la strategia prima in variabili gestionali strategicamente rilevanti e poi in azioni di gestione operativa attraverso questi legami causa-effetto tra le diverse prospettive esaminate in tale capitolo.

La *BSC* non è un punto di arrivo ma un punto di partenza, è lo strumento da cui partire con la costruzione del sistema di controllo strategico, aiuta a fornire le informazioni rilevanti per una gestione operativa attenta alle conseguenze strategiche di tutte le scelte, anche le più banali. È uno strumento di *Business Intelligence*. La sua creazione impone un iniziale ed accurato processo di analisi strategica, da riattivare ogni volta che, per cambiamenti interni o esterni se ne presenti la necessità; la ricerca e la comprensione delle relazioni causa-effetto almeno fra le principali variabili del contesto competitivo nel quale si opera; la necessità di spostare il controllo dai soli risultati, per di più magari osservati solo nella loro dimensione economico-finanziaria, alle risorse tangibili e non determinanti i risultati.

La *BSC* costringe di attivare un processo di analisi strategica finalizzato a definire *mission* e *vision* e ad individuare le Aree Strategiche d’Affari (ASA).<sup>17</sup> Per realizzare questo processo è necessaria l’individuazione dei Fattori Critici di Successo (FCS).

---

<sup>17</sup> È opportuno precisare che, oltre ad una *BSC* aziendale, può rivelarsi utile elaborare delle *BSC* di Area Strategica d’Affari qualora l’impresa sia multi-ASA. Il processo è il medesimo per i vari livelli di *BSC*, ciò che cambia sono le variabili, le relazioni tra queste variabili e gli indicatori anche se è buona prassi cercare di avere dei collegamenti precisi tra le variabili d’ASA e quelli dell’azienda nel suo complesso. *Tratto dall’inserito “La Balanced Scorecard degli Asset Strategici”, 3/2004, p. V, del Prof. A. Bubbio, Dimensione e Controllo.*

## CAPITOLO 2

### MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI: CONTROLLO, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Misurare le *performance* delle attività e dei processi che si verificano all'interno del sistema azienda richiede di definire un sistema di indicatori che rappresenti in un quadro unico e con una visione di tipo prospettico quella capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

#### 2.1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E IL CONTROLLO

Accanto agli strumenti di controllo quantitativi tradizionali che tuttora vengono usati come ad esempio l'analisi di bilancio per margini, gli indici ed i flussi ai fini di un approfondimento sullo stato di salute aziendale per raggiungere l'equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico, la *Break Even Analysis*, il sistema di controllo del *budget*, oggi non sono più sufficienti e non bastano in quanto non riescono a presidiare la rilevazione degli indizi di crisi. Si evidenzia dunque una certa incapacità del sistema di controllo interno all'azienda di saper vigilare e quindi intercettare sul nascere quei importanti indizi che portano ad inficiare la cosiddetta "continuità aziendale". Anche i c.d. indici predittivi che esaminano una ragionevole presunzione dello stato di crisi come la sostenibilità degli oneri finanziari (oneri finanziari/fatturato); l'adeguatezza patrimoniale (patrimonio netto/debiti totali); il ritorno liquido dell'attivo (cash flow/attivo); indice di liquidità (attività a breve termine/passivo a breve termine); indice di indebitamento previdenziale e tributario.

Una delle criticità preliminari che si riferisce allo stato di crisi è quella presenza di ritardi reiterati nei pagamenti,<sup>18</sup> poi si valuta in via secondaria, la

---

<sup>18</sup> L'importanza di verificare per l'affidabilità dei pagamenti l'accesso alla Centrale dei Rischi (CR) che è una lista di clienti delle banche che non sono in regola con i pagamenti, ad esempio, delle rate su mutui o altri prestiti. In sostanza la Centrale dei Rischi non è una lista di cattivi pagatori (*Black list*) ma le informazioni raccolte da essa costituiscono la "storia creditizia" di un cliente. [Bancaditalia.it/media](http://Bancaditalia.it/media), *Domande frequenti sulla Centrale dei Rischi (relative al periodo d'emergenza da COVID 19)*. Consultazione del 10/12/2021.

presenza di un patrimonio netto negativo o inferiore alla soglia definita per legge, e la mancanza di flussi finanziari che possano sostenere i debiti per il semestre successivo.

Quindi vi è una necessità di ricorrere a nuovi strumenti di indagine in quanto il bilancio non può essere l'unico metro di valutazione.

Anche quando gli strumenti classici del controllo quantitativo rilevino un solido equilibrio finanziario ed economico, l'azienda può presentare una perdita di continuità aziendale, quindi si ricorre anche ad analisi di tipo qualitativo al fine di evitare una possibile erosione del reddito operativo: il clima aziendale ostile e non collaborativo; le liti tra soci o fra amministratori; i feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti; la scarsa innovazione; la scarsa attività di formazione; la perdita di quote di mercato; il fatturato costituito in gran parte dalla vendita dei prodotti e dei servizi in fase di decadimento.

La *Balanced Scorecard* già esaminata all'inizio di questa tesi di Dottorato di Ricerca ed i c.d. cruscotti di controllo ad essa ispirati, sono un valido esempio di questi nuovi strumenti utili al fine di un controllo e monitoraggio anche della continuità aziendale<sup>19</sup> detta "*going concern*" e diano la possibilità di garanzia all'impresa di evolversi insieme al mercato.

Agganciandomi alla trattazione nel primo capitolo ora approfondisco gli aspetti riguardo alla misurazione delle *performance* per un supporto all'attività decisionale dei responsabili verticistici dell'azienda: essa è quello strumento che permette di monitorare non solo i beni tangibili/intangibili ma ci permette di attuare quella creazione del valore necessaria per la costruzione di un vantaggio competitivo.

La *BSC* si sostanzia in un valido strumento di controllo che si basa su una serie di molteplici indici gestionali al fine di un monitoraggio continuo

---

<sup>19</sup> Anche lo IAS 1 esamina la nozione di continuità aziendale "*nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare ad operare come un'entità in funzionamento*". L'art. 2423-bis del Codice civile al co. 1 n. 1 prevede che la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuità aziendale. Articolo tratto da: "*La continuità aziendale e il suo venir meno*", Bernardette Dessalvi – Dottore Commercialista in Cagliari e Cristiano Cincotti, Professore Associato di Diritto Commerciale dell'Università di Cagliari, IPSOA, 6 giugno 2018, Consultazione del 10/12/2021.

dell'andamento delle *performance*. L'utilizzo di una Scheda di Valutazione Bilanciata in grado di integrare aspetti quali-quantitativi fornisce un quadro utilissimo nelle gestioni e nelle decisioni strategiche al *management* con un quadro chiaro, completo ed armonico delle tendenze aziendali e del grado di raggiungimento delle linee strategiche per poter gestire l'impresa.

Quando la scheda di valutazione bilanciata è utilizzata come strumento di controllo manageriale chi gestisce l'organizzazione può monitorare i diversi processi chiave di sviluppo dell'azienda.

Su questa strada i *manager* potranno identificare un insieme di misure di processo per le quattro prospettive al fine di ottenere un rendiconto conciso ed efficace in grado di focalizzare le *performance* dell'impresa sul piano operativo; una valutazione dell'impatto delle singole iniziative sulle differenti aree di *performance*; una più chiara definizione dei *target* obiettivo grazie ai legami causa-effetto ed un aumento della consapevolezza del *team* manageriale grazie ad una rielaborazione continua della *BSC*.

Introdurre un sistema di *performance measurement*<sup>20</sup> che si rivela particolarmente utile per un raccordo di *performance* ed obiettivi, per identificare le cause dei risultati e per comunicare i risultati ottenuti ed attivare processi di apprendimento. Tale sistema può misurare le *performance* dell'azienda nel suo complesso, le *performance* di alcune sue unità organizzative (logica funzionale) e le *performance* dei processi critici (logica interfunzionale). Queste possono essere misurate attraverso parametri economici (Ricavi, Margini, Costi), affiancando ai parametri economici anche parametri monetari, con indicatori quantitativi e qualitativi che aiutino a misurare le cause.

---

<sup>20</sup> Nel linguaggio specifico si parla di *Performance Management* che si basa sugli indicatori di *performance* aziendali e l'obiettivo è quello di mettere in sinergia le aree manageriali delle aziende con quelle più operative attraverso il supporto alle funzioni di programmazione, controllo e valutazione dei risultati. Creare un sistema di *Performance Management* consente la pianificazione e il controllo strategico dei singoli settori, il miglioramento della motivazione dei collaboratori, la valorizzazione delle competenze e dei meriti dei collaboratori, il supporto ai processi di trasformazione ed acquisizione di nuove competenze. [www.dialog.it/indicatori-per-la-valutazione-della-performance-aziendale/](http://www.dialog.it/indicatori-per-la-valutazione-della-performance-aziendale/). Consultazione del 10/12/2021.

Le cinque funzioni del sistema di pianificazione e controllo e soprattutto se questo avrà un futuro in queste dinamiche sempre più accentuate, ci sarà sicuramente un'utilità nei prossimi anni. Sono strumenti che aiutano a riflettere sul futuro nella sua complessità, tentare di non trovarsi spiazzati di fronte a determinati eventi. Altro aspetto importante è che il sistema di pianificazione e controllo è un potentissimo meccanismo operativo, esso aiuta ad indirizzare i comportamenti delle persone in azienda assieme ad altri. Aiuta ad interpretare il futuro dandosi degli obiettivi.

Svolge una serie di funzioni importanti: la prima è quella di indirizzo cioè il sistema di pianificazione e controllo consente di capire qual è la direzione da intraprendere per raggiungere la "meta" come punto di arrivo di un percorso e di un viaggio, funzione importantissima che consente di dare precise indicazioni non solo ai vertici dell'azienda ma anche alle altre persone e collaboratori in ordine gerarchico.

Poi la seconda è una funzione di coordinamento cioè coordina attività e risorse sia in fase di pianificazione che di controllo. La terza funzione molto importante è quella dei sistemi informativi e di una loro interazione nel processo di *Planning e Control*, il quale era stato inserito da alcuni studiosi tra di essi. Il sistema di pianificazione e controllo è il meccanismo operativo attraverso cui si mettono a disposizione del *management* le informazioni necessarie per gestire e per motivare.

Rispetto ad una serie di obiettivi vado a verificare poi quei risultati effettivi che via via vengono conseguiti. La quarta funzione è quella motivazionale importante perché funge da stimolo al personale che lavora in azienda soprattutto quando si va nella logica del *TEAM*, oggi si deve giocare di squadra ove è necessaria una certa rapidità nella risposta e nell'agilità, proprio per questo un buon sistema di *Planning e Control* può aiutare ad avere una diffusione delle informazioni più importanti e critiche per attivare reazioni che siano efficaci dal punto di vista dei risultati. Aspetto trascurato in passato legato alla funzione di apprendimento che il *Planning e Control* può svolgere.

Avere una *Learning Organization*<sup>21</sup> in uno scenario di rapidità e di instabilità come quello attuale in grado di imparare è molto importante, tale sistema di *Planning e Control* aiuta a svolgere tale apprendimento per attivarlo in modo efficace proprio quando vengono date indicazioni su quelli che sono gli obiettivi e quando si vanno a rilevare i risultati effettivi si attivano differenze tra risultato desiderato e risultato effettivo per coglierne le cause. Spingere se progettato in modo efficace a ricercare le cause di taluni risultati, quando si va a costruire la mappa strategica per la *Balanced Scorecard* per costruire le relazioni causa-effetto tra le variabili quindi ad attivare dei meccanismi di apprendimento. Molto spesso le persone sono soddisfatte quando capiscono cosa c'è dietro al funzionamento, quali sono le relazioni più importanti, dalle quali dipende il risultato. Non andare solo sulle variabili di risultato (tipicamente quelle economico-finanziarie) ma cercare di risalire alle cause di questi risultati, cercare di mettere in relazione e pianificare proprio quelle variabili da cui dipendono i risultati finali dell'agire aziendale. Apprendere e crescere per imparare in ottica di funzione di apprendimento, ragionare su un potenziale che i sistemi possono avere come impatto sull'impresa.

La quinta ed ultima funzione è interessante e spinge anche le piccole-medie imprese ad utilizzare i sistemi di pianificazione e controllo. Se il sistema funziona bene può consentire l'alleggerimento del tempo che l'Alta Direzione deve dedicare agli aspetti di gestione quotidiana delle attività operative. Minor tempo da dedicare alle funzioni operative ma più tempo invece per problemi che hanno maggior valenza strategica. Pianificare<sup>22</sup> per riflettere su percorsi strategici, il controllo per definizione consente di muoversi in una logica di apprendimento continuo e così confronti i risultati desiderati/effettivi e risultati attesi/effettivi.

La validità di tali sistemi sarà attuale anche per i prossimi anni: se riesco ad impostare tale controllo e pianificare avendo un ruolo strategico, oggi è

---

<sup>21</sup> Nella gestione aziendale, un'organizzazione che apprende è un'azienda che facilita l'apprendimento dei suoi membri e si trasforma continuamente. Il concetto è stato coniato attraverso il lavoro e la ricerca di Peter Drucker e dei suoi colleghi. Wikipedia.org – Consultazione del 13/12/2021.

<sup>22</sup> Pianificare significa comprendere tutte quelle azioni che devono essere attuate nei successivi tre, quattro, cinque anni, quindi, si ragiona a lungo termine. La programmazione prende in esame ciò che è da fare nel corso dell'anno, quindi a breve termine. [www.lucatarga.com/pianificazione](http://www.lucatarga.com/pianificazione) - Consultazione del 13/12/2021.

fondamentale catturare il posizionamento dell'impresa nel contesto competitivo, capire se sto andando bene o male rispetto anche ai miei *competitor*, i concorrenti sono quelli con cui mi confronto costantemente quando vado da un cliente.

Mi trovo a dover competere con aziende molto diverse. Cerco un riscontro anche sui risultati degli altri, in passato era molto più complicato reperire informazioni sui bilanci ma oggi sono molto più facili da trovare anche grazie al *web*, è utile svolgere l'analisi dei risultati dei *competitor* per trovare spunti che consentano all'impresa di andare verso una direzione che è quella di cercare di essere il più possibile unica, con elementi di differenziazione che distinguono realmente l'impresa da quella dei *competitor*. Da tale confronto emerge il fatto dell'osservazione dell'azienda nel tempo, il posizionamento di oggi è il risultato di un'evoluzione dinamica.

Tali dinamiche sono state positive o non così soddisfacenti? Analizzare il posizionamento dell'impresa nello spazio competitivo e nel tempo: controllo strategico che mette assieme attività di *Planning* con quelle di *Control* ma che hanno al centro una serie di variabili che sono a rilevanza strategica.

Il controllo di gestione diventa strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico la strategia a livello di scelte ed azioni di gestione operativa.

Un valido controllo strategico si ha quando i sistemi, destinati a facilitare il controllo di gestione, consentono di osservare l'impresa nel tempo, per comprenderne le dinamiche evolutive ed allo scopo di posizionarla nello spazio competitivo.

Non si inseriscono nei *budget* e nei *report* i dati dell'anno in corso mensili, cumulati e al massimo confrontati con i risultati dello stesso periodo dell'anno precedente. È opportuno presentare la serie storica ossia cinque/dieci anni in linea; in secondo luogo, per conoscere sempre meglio l'arena competitiva più che il terreno di gioco è opportuno studiare l'avversario. L'analisi dei concorrenti e il confronto dei loro punti di forza/punti di debolezza<sup>23</sup> e delle loro competenze aziendali con quelle

---

<sup>23</sup> Sono importanti da rivedere i concetti di *mission*, *vision* e valori d'impresa, il *management team* può condurre un'analisi strategica dell'azienda, sia esterna sia interna. Per quanto concerne l'analisi esterna, i *manager* possono procedere allo studio delle dinamiche economiche del settore grazie al

dell'impresa per la quale si lavora va fatta sistematicamente, prima di ogni partita e non una volta all'anno o peggio ogni due/tre anni.

Tale controllo focalizzato sulla gestione operativa deve essere in sintonia con la strategia aziendale. Avere cioè ben chiara la missione anche quando si devono affrontare delle scelte marginali e/o banali.

Per rafforzare questo collegamento tra strategia e gestione operativa si può inserire nei vari documenti come *budget*, rapporti di gestione e bilanci di esercizio a supporto dell'attività di controllo variabili-chiave espressione dei fattori dai quali dipende il successo di un'impresa nel *business* nel quale essa opera. Sono questi quei Fattori indicati correttamente nella letteratura come Fattori Critici di Successo (F.C.S.).

Così accanto al ROE, al RONA o all'EVA, al *Free Cash Flow* o ad altri indicatori economico finanziari utili a chi gestisce e riceve informazioni che lo aiutino a capire i reali motivi dei successi o degli insuccessi segnalati.

Il costo che si sostiene oggi darà dei ritorni in futuro? Una domanda da porsi è la seguente: se un costo è corrente, esso sarà con o senza ripercussioni sulla dimensione strategica? Un controllo che si dovrebbe effettuare non è se l'azienda sta spendendo di più o meno rispetto al *budget*, ma il perché si sta spendendo e con quali ripercussioni sull'immagine aziendale e sulla capacità dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti, nel rispetto dei principi di economicità: è un controllo molto diverso da quello "tradizionale". Comunque, rimane pur sempre un controllo legato alla gestione operativa.

L'orientamento è quello di osservare i risultati su archi temporali superiori all'anno; focalizzato sulle variabili gestionali che manovrate oggi condizionano i risultati di domani. Ulteriori informazioni sistematiche sulle forze esterne, in primis sul quadro macroeconomico, su concorrenti e fornitori, sui clienti, andando ben oltre l'anagrafica, il fatturato e il margine di contribuzione per singolo cliente.

---

modello delle cinque forze competitive di Michael Porter (concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi) che operano nell'ambiente economico e che con la loro azione erodono la redditività a lungo termine dell'azienda. *Il controllo di gestione*, Cristiano Busco, Elena Giovannoni, Angelo Riccaboni, II edizione 2011, IPSOA, p. 57

Quest'evoluzione nel concetto di controllo di gestione consente di sottolineare come la "tradizionale" *management accounting* (*budget*, contabilità analitica e *reporting* economico-finanziario) abbia mostrato precisi limiti<sup>24</sup>. Così la letteratura attenta all'evolversi della prassi ha prima indicato nei *NON Financial Indicators* e poi nell'idea di contabilità direzionale integrata la necessaria evoluzione della specie.

Drucker scrive in merito al metodo ABC (*Activity Based Costing*)<sup>25</sup>, che non guarda solo al prodotto ma soprattutto ai processi ed ai clienti, esiste un nuovo metodo detto di contabilità basata sulle attività ed elaborato negli ultimi dieci anni in grado di rilevare i costi di qualsiasi natura e di evidenziarne, diversamente dalla contabilità tradizionale, le relazioni con la creazione del valore per il cliente.

## 2.2. LA VALUTAZIONE DEGLI INTANGIBILI

Più di una decina di anni fa è stato identificato nella prospettiva della BSC "Learning & Growth" tre categorie di *Asset Intangibili* essenziali cioè il capitale umano che riguarda le *skills*, i talenti e le conoscenze<sup>26</sup> del personale interno all'impresa; il capitale informativo, quindi i *Database* aziendali, il sistema informativo, i *network* e le tecnologie delle infrastrutture aziendali; infine, abbiamo a che fare col c.d. capitale organizzativo attinente alla cultura aziendale, alle

---

<sup>24</sup> La progettazione di un sistema di ABC richiede l'individuazione delle attività svolte nei processi di creazione di valore; l'attribuzione dei costi delle risorse alle attività mediante *resource cost driver* che esprimono una misura dell'ammontare delle risorse impiegate nel loro svolgimento; l'identificazione degli oggetti di costo e l'imputazione ad essi dei costi mediante opportuni *activity cost driver* che rappresentano un parametro esplicativo della frequenza ed intensità della loro domanda nei confronti dell'attività. *Il controllo di gestione*, Cristiano Busco, Elena Giovannoni, Angelo Riccaboni, IPSOA, Milano, 2011.

<sup>25</sup> Per ABC si intende una metodologia di costo del prodotto secondo una configurazione di costo pieno in quanto include tutti i costi attribuibili direttamente al prodotto e solo quelli imputabili sottoforma di costi di attività consumate dal medesimo (Brusa, 1995)

<sup>26</sup> La conoscenza è considerata come un sistema di informazioni, può essere vista come flusso misto di esperienze, valori, informazioni contestuali, percezioni, che forniscono un *framework*, il patrimonio delle conoscenze cioè delle competenze ed abilità possedute dai componenti la comunità aziendale, patrimonio di valori storici o risorse materiali che consentono la realizzazione dei processi di creazione del valore, patrimonio naturale cioè l'insieme delle risorse ambientali e per lo più liberamente disponibili (Catturi, 2003: 185-186). *Il controllo di gestione*, Cristiano Busco, Elena Giovannoni e Angelo Riccaboni, IPSOA, 2011, p. 861.

caratteristiche della *leadership* interna, ha dunque l'obiettivo di allineare le persone agli obiettivi strategici e riguarda l'abilità delle persone alla capitalizzazione della conoscenza.

Si pensi ad una nuova *BSC* che affianchi quella creata da Kaplan e Norton ma le tradizionali prospettive vengono sostituite da quattro *Asset* strategici (critici ed intangibili): il patrimonio delle relazioni commerciali con clienti e fornitori; il patrimonio delle conoscenze aziendali; il patrimonio delle soluzioni organizzative ed il patrimonio delle persone che collaborano con l'impresa.

Le imprese che sono state capaci di crescere perseguendo l'equilibrio al fine del successo nella competitività hanno effettuato gli investimenti corretti senza ricorrere a finanziamenti esterni grazie alla loro redditività ed al flusso generato di liquidità sono riuscite ad autoalimentarsi; hanno effettuato investimenti anche rilevanti in *Asset* e patrimoni come l'immagine aziendale, la formazione del personale, acquisto o sviluppo di soluzioni *Information & Technology & Communication*, ricerca e sviluppo di prodotti e servizi. Anche le più sofisticate tecniche di *Capital Budgeting* mostrano grossi limiti valutativi. Questi *Asset* anche se parte del patrimonio aziendale non fanno parte del modello contabile e parzialmente indicati con l'applicazione degli *International Accounting Standards* (IAS).

La *BSC*, quindi viene vista come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale che è anche il titolo di un articolo di Berti F. pubblicato nel giugno 2018 che tratta molto approfonditamente sul tema degli intangibili.<sup>27</sup>

Anche la variabile ecologica non si basa solo su parametri economico-finanziari ma anche su aspetti di tipo qualitativo e quantitativo non monetario come la soddisfazione degli *stakeholder*, la *performance* dei processi interni, il grado di innovazione ed apprendimento, le *performance* economico-finanziarie, ossia quattro imperativi di Creazione del Valore e proprio su questi quattro elementi si costruisce una *BSC* sempre più in linea con le necessità sorte nell'era dell'informazione.

---

<sup>27</sup> Cfr. Giovannoni (2010). Sul processo di creazione del valore si confronti Catturi (2003).

Secondo Robert Kaplan, Professore di *Leadership Development* alla *Harvard Business School* “Con beni materiali come gli edifici o i macchinari, il valore è relativamente simile per tutte le categorie di utilizzatori.” Se non posso ottenere il massimo valore estraibile da questi beni posso venderli ad altri che ne possono sfruttare appieno le potenzialità. In qualche modo il valore è indipendente dall’utilizzo. I beni immateriali non creano valore di per sé, autonomamente e non sono quindi facilmente scambiabili e vendibili ad altri. Il loro valore viene solo dal contesto dell’organizzazione e deve essere collegato alla strategia organizzativa e a tutti gli altri beni materiali e immateriali che l’organizzazione possiede. Le risorse intangibili creano valore solo se sono collegate in modo ottimale ad altre risorse anch’esse intangibili.<sup>28</sup> Queste risorse non possono essere valutate sulla base del loro costo o valore di mercato. Non tutte le risorse intangibili sono misurabili allo stesso modo ed in egual misura al variare del contesto di riferimento dell’azienda. Il valore delle risorse intangibili è indiretto e le informazioni e le nuove tecnologie avranno un impatto diretto su risultati tangibili come ricavi e dunque profitti.

In realtà esistono intangibili che sono direttamente coinvolti nella creazione del valore aziendale e così hanno un impatto diverso su alcune categorie di *stakeholder* i cui interessi spesso non coincidono con quelli degli investitori.<sup>29</sup> I consumatori acquistano i prodotti non solo sulla base del prezzo e della qualità dei prodotti e servizi ma anche su altre caratteristiche che riguardano la società, l’ecologia, l’ambiente in cui vanno ad operare. Le aziende creano valore quando la loro gestione è improntata alla sostenibilità.

Le risorse immateriali sono rilevanti sotto il profilo competitivo e sono determinanti nella generazione, conservazione ed ampliamento del vantaggio competitivo. Quello più importante cioè difficile da imitare si basa proprio sulle

---

<sup>28</sup> Esempio di intangibili sono in evidenza nel bilancio intellettuale suddiviso in quattro sezioni: *knowledge narrative*, esprime l’ambizione dell’azienda di aumentare il valore; le *management challenges*, le *initiatives*, gli *indicators*. Il controllo di gestione, par. il Bilancio intellettuale, Cristiano Busco, Elena Giovannoni, Angelo Riccaboni, IPSOA, II edizione, Milano, 2011, p. 881.

<sup>29</sup> La creazione del valore sprona l’azienda a continuare ad investire su quegli intangibili che sono alla base di questo valore e così il flusso circolare riparte e funzionerà tanto meglio quanto maggiore sarà la capacità dell’azienda di riuscire a sfruttare e a valorizzare a pieno e nel miglior modo possibile tali *assets*.

risorse intangibili ed usare la strategia diventa quasi indispensabile ma non sempre può considerarsi vincente se non utilizza queste risorse efficientemente.

Le risorse intangibili sono i principali *driver* del successo delle strategie competitive che producono redditività che a sua volta produce valore economico.

Le risorse immateriali possono essere sviluppate in modi differenti a seconda della loro natura. Sotto questo profilo una basilare distinzione è quella tra risorse immateriali di tipo esterno e quelle di tipo interno. Quelle del primo tipo sono la reputazione, la fiducia dei clienti o le relazioni con gli istituti finanziari che pur appartenendo all'azienda non sono di sua proprietà, perché immagazzinate all'esterno dell'organizzazione. Le risorse di tipo interno sono quelle incamerate nella memoria degli individui, le c.d. risorse di conoscenza che rappresentano sia gli *input* che gli *output* del processo produttivo.

Generalmente le metodologie utilizzate nella prassi per la determinazione del valore economico del patrimonio aziendale devono possedere determinati ed indispensabili caratteristiche, quali la razionalità, l'oggettività e la dimostrabilità. Queste tre caratteristiche non sono altro che dei necessari corollari di un principio più ampio quello della veridicità della valutazione: unica fonte ispiratrice del processo di determinazione del valore di un'azienda. Per la misurazione dei beni intangibili al fine di definire la scelta ottimale degli approcci e dei criteri, occorre riferirsi ad alcuni requisiti tra cui l'affidabilità, perché sia evitato un eccessivo grado di soggettività, la scelta dipende dall'impostazione razionale delle formule; l'efficienza, i metodi devono essere capaci di raggiungere lo scopo col minimo dispendio di risorse a disposizione; la coerenza, i valori devono basarsi sull'analisi dell'azienda in modo che vi sia coerenza tra risultati economici dell'unità considerata ed i risultati complessivi; la continuità, la procedura deve essere ripetibile nel tempo; la confrontabilità, la possibilità di giungere agli stessi risultati con metodi differenti; l'adattabilità, in alcune circostanze si preferiscono applicare metodi usati in molte altre situazioni.

*“Il capitale intellettuale è tutto quel materiale intellettuale, sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza, che può essere messo a frutto per creare ricchezza”.*

*“Il capitale intellettuale è sapere utile confezionato”*

*T.A. Stewart, 1997*

L'intelligenza e la conoscenza<sup>30</sup> diventano capitale intellettuale quando vengono **organizzate**, quando viene data loro **una forma coerente** e quando diviene possibile **descriverle, comunicarle ad altri e sfruttarle**.

Il capitale umano è un patrimonio di conoscenze, insieme alle capacità, alle competenze, alle abilità professionali e relazionali possedute dalle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. Le conoscenze (IL SAPERE) sono cognizioni tecnico-specialistiche acquisite attraverso lo studio e l'aggiornamento professionale, necessarie per lo svolgimento delle attività assegnate (discipline, teorie, modelli, metodi, strumenti, tecniche).<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> La conoscenza ha sostituito e tende sempre più a rimpiazzare i fattori lavoro e capitale quale risorsa fondamentale su cui realizzare i processi di produzione; a fronte di tale sostituzione è logico pensare che anche il contenuto intangibile ed in particolare di conoscenza dei prodotti realizzati è aumentato significativamente, i servizi sono diventati importanti quanto i prodotti, le leggi vigenti dell'economia degli intangibili sono diverse rispetto a quelle dei precedenti sistemi economici. CRISTIANO BUSCO, ELENA GIOVANNONI, ANGELO RICCABONI, *Il controllo di gestione. Metodi, strumenti, esperienze, i fondamentali e le novità*, cit., p. 855.

<sup>31</sup> Al fine di meglio interpretare i risultati del processo di valutazione e reportistica del Bilancio Intellettuale, gli indicatori potrebbero essere distinti in: di crescita, di efficienza e di stabilità. CRISTIANO BUSCO, ELENA GIOVANNONI, ANGELO RICCABONI, *Il controllo di gestione. Metodi, strumenti, esperienze, i fondamentali e le novità*, cit., p. 884.

L'*International Accounting Standard Committee, 2004* dà una definizione di *intangible assets* come quei beni identificabili, non monetari, senza consistenza fisica che sono controllati da un'impresa per essere usati nella produzione o nella fornitura di beni o servizi, per essere affittati a terzi, o per scopi amministrativi. Essi sono risultanti da decisioni o fatti passati e dai quali ci si attende benefici economici futuri.

Sono riconosciuti secondo i principi contabili ed i criteri di contabilizzazione e possono derivare da opere dell'ingegno protette, da diritti di proprietà industriale o da rapporti contrattuali (brevetti, diritti d'autore, marchi, *software, design*); sono iscrivibili nel bilancio d'esercizio tra le immobilizzazioni immateriali, qualora abbiano un'utilità pluriennale e rechino dei benefici economici futuri per l'impresa (principi contabili nazionali OIC e internazionali IAS).

Non sono riconosciuti nel sistema contabile, non hanno un criterio universalmente accettato per la loro quantificazione economica (capacità dei manager, immagine aziendale, un buon rapporto con i fornitori); l'analisi si basa su documenti redatti dalle aziende secondo diverse modalità e tecniche di stesura; riproducono una serie di dati ed indicatori utili per il controllo interno di gestione e per fini di comunicazione esterna.

La loro misurazione è una prassi in continua evoluzione ma è possibile proporre alcune tecniche volte a ridurre e circoscrivere il rischio di arbitrarietà e inaffidabilità che sempre si corre quando si vuole attribuire un valore monetario a entità astratte ed intangibili.<sup>32</sup>

Secondo la classificazione di Sveiby (2001) esistono quattro diversi approcci per la misurazione degli *Asset* intangibili:

-*Direct Intellectual Capital Methods (DIC)* che stima il valore monetario degli intangibili identificando le loro diverse componenti ed una volta che queste vengono identificate possono essere valutate sia singolarmente che nella loro globalità;

---

<sup>32</sup> È importante rendere la valutazione del Capitale Intellettuale un momento di pianificazione strategica con valenza prospettica. Seminario della dott.ssa Maria Antonietta Cuccia del 28/11/2017 dal titolo "Il Capitale intellettuale nella società della conoscenza: gestione, strumenti di misurazione e bilancio intangibile.

- *Market Capitalization Methods (MCM)* calcola la differenza tra valore contabile e capitalizzazione di mercato dell'impresa come il valore del suo capitale intellettuale;

- *Return on Assets Methods (ROA)* viene calcolato il ritorno sugli *asset* tangibili in termini di utili sui flussi di cassa, in relazione agli indici standardizzati di settore di attività produttiva, per differenza si calcola il ROA degli *asset* intangibili;

- *Scorecard Methods (SC)*, identifica le varie componenti del Capitale Intellettuale ed indicatori ed indici vengono generati, osservati e monitorati per essere riportati in scorecard o grafici. Non viene fatta una valutazione monetaria degli *asset* intangibili.

I diversi metodi offrono numerosi vantaggi, l'adozione di metodi quantitativo contabili come il ROA o il MCM, sono utili in operazioni di “*merge & acquisition*” e per azioni di valutazione di mercato. Possono essere anche utilizzati per confrontare imprese appartenenti allo stesso settore e per illustrare il valore finanziario degli *asset* intangibili. Dal momento che sono costruiti sulla base di regole contabili condivise possono essere facilmente comunicati nelle sfere professionali contabili.

Sveiby (1998)<sup>33</sup> sostiene l'uso di indicatori non finanziari per la valutazione degli *asset* del capitale intellettuale che è esattamente di natura non monetaria.

I vantaggi dei metodi DIC e SC sono il fatto che riescono a creare un quadro più completo della salute dell'impresa rispetto alle metriche finanziarie e tali metodologie possono essere facilmente applicate a qualsiasi livello organizzativo facendo sì che il *reporting* diventi più facile ed accurato. Tali metodi possono essere molto utili per le organizzazioni *no-profit* in quanto non necessitano di misurazioni finanziarie. Gli svantaggi che rendono difficile il confronto tra le imprese sono negli indicatori utilizzati che devono essere contestuali e personalizzati per ogni impresa.

---

<sup>33</sup> L'*Intangible Asset Monitor* si fonda sul principio che sono le persone (*individual capital*) la principale fonte di vantaggio competitivo. Abilità, conoscenze, esperienze, valori, capacità relazionali, analitiche non potranno mai essere completamente codificate. (Sveiby, 1997).

Anche la *Balanced Scorecard* di derivazione americana potrebbe essere un modo per misurare gli *asset* intangibili (*Kaplan e Norton, 1996, USA*) attraverso l'uso di indicatori anche di natura non finanziaria o reddituale permette di attivare un processo interno che sottopone ad un continuo monitoraggio l'attività imprenditoriale allo scopo di definire un piano strategico o un percorso di “*Strategy Deployment*”.

Ma la *BSC* è uno strumento altamente strutturato ed efficace nei suoi intenti, essa è utile per la misurazione degli intangibili solo all'interno di uno specifico contesto strategico.

La valutazione del capitale intellettuale riguarda la comparazione del fenomeno osservato con altre strutture numeriche, rappresentanti altri fenomeni della stessa natura di quello dell'oggetto dell'analisi così da poter formulare un giudizio su quest'ultimo (*Mazza, 1997*).

La letteratura tradizionale distingue tra *price*, *value* e *worth* (*Machmin e Emary, 2000*). La dottrina ed i principi di riferimento forniscono queste definizioni (*French, 1997*):

- “*worth*” è il valore legato alla percezione del valore di un oggetto da parte di uno specifico soggetto;
- “*value*” è il prezzo a cui teoricamente e potenzialmente un oggetto verrebbe scambiato sul mercato;
- “*price*” è il corrispettivo osservabile a cui un oggetto è effettivamente scambiato sul mercato.

Dalla letteratura si possono individuare quattro principali ragioni a base della misurazione e della valutazione del capitale intellettuale<sup>34</sup> (*Grojer e Johansson, 2000; Marr et al., 2003; Andriessen, 2004*).

---

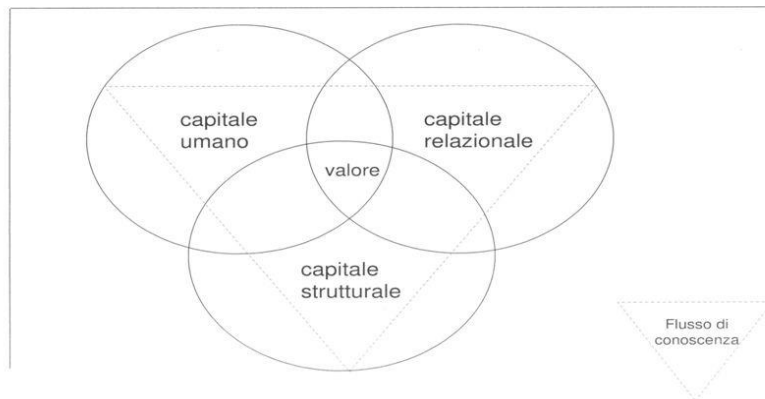
<sup>34</sup> Supporto alla formulazione delle strategie aziendali e al controllo strategico, misurazione delle *performance* e del valore aziendale, strumento di incentivazione e comunicazione del “differenziale fantasma” agli *stakeholder*. (*La valutazione del capitale intellettuale, Marco Giuliani, Franco Angeli, Milano, 2016, pp. 51 e ss.*).

Migliorando le “*performance* immateriali” si avrà ragionevolmente un successo nel miglioramento dell’azienda nel complesso. La misurazione e valutazione del capitale intellettuale possono essere funzionali alla politica di retribuzione ed incentivazione del personale. Legando la retribuzione alla *performance* finanziaria il manager sarebbe disincentivato ad investire nell’incremento delle competenze del personale aziendale in quanto conseguirebbe un beneficio solo nel lungo periodo, se diversamente si legasse la retribuzione alla *performance* intellettuale il manager concretizzerebbe immediatamente i *benefit* derivanti dalla propria azione. Un altro beneficio è quello che inserendo il capitale intellettuale nell’ambito del sistema di incentivazione si potrebbero favorire processi virtuosi di *knowledge management* cioè condivisione e formalizzazione della conoscenza.

La valutazione del capitale intellettuale permette quindi di integrare in modo esplicito la dimensione immateriale nei modelli di analisi e misurazione delle *performance* basati sul valore (EVA, SVA, ecc.); effettuare, seppur con certi limiti, comparazioni spaziali e temporali (*benchmarking*); apprezzare e far apprezzare conoscenze e relazioni aziendali nell’ambito di operazioni di finanza straordinaria e di alleanze; migliorare il processo di comunicazione del valore aziendale agli *stakeholders*. (*La valutazione del capitale intellettuale*, Marco Giuliani, Franco Angeli, Milano, 2016, p. 54-55).

## La piattaforma del valore

(Saint-Onge, Armstrong, Petrash, Edvinsson, Sullivan)



### 2.3. LA CREAZIONE DEL VALORE E LA FILANTROPIA

Si tratta negli ultimi anni spesso del tema della sostenibilità come approccio basato sugli *stakeholder* che porti ad una creazione del valore non basandosi più esclusivamente alla sola soddisfazione come priorità dell'azionista ma un maggiore equilibrio tra le istanze di tutti i portatori di interesse. Interpretare dunque un nuovo ruolo sociale ed ambientale oltre che economico per perseguire il concetto di *Triple Bottom Line* in ottemperanza della *Corporate Social Responsibility for the Creation Share Value*.

Integrazione nelle operazioni commerciali delle imprese e dei loro rapporti con le parti interessate di notevoli preoccupazioni di carattere sociale ed ecologico attraverso un processo volontario e di auto-regolamentazione. Si è focalizzati verso un approccio alla *C.S.R.* che supera il rispetto della *compliance* e definisce un perseguimento di obiettivi oltre il semplice profitto. Si prosegue verso una *Corporate Social Responsibility* che deve porre l'impresa verso il rispetto degli *Standard* richiesti dalla Comunità, si persegue quell'ottica dell'essere sostenibile e dunque redistribuire il valore creato a tutti gli *stakeholder*. Creare dunque quel valore

condiviso<sup>35</sup> ossia integrare nel modello di *business* aziendale quella creazione di valore sociale ed ambientale con la creazione di valore economico.

Adottare delle strategie, delle politiche e delle pratiche che incrementano la competitività dell'azienda e contestualmente ne migliorano l'impatto sociale, ambientale ed economico nelle comunità ove l'impresa opera (produce e vende).

Incrementare la produttività e l'efficienza della *Value Chain*: logistica (costi/impatti/emissioni nocive di carburanti, ecc.), ottimizzazione dei processi logistici come via importante per ottenere dei vantaggi di costo, di efficienza e di impatto ambientale.

Wal-MART ha realizzato un grande progetto di ottimizzazione dei suoi processi logistici ottenendo dei risultati straordinari in termini di maggior efficienza, riduzione dei costi e dell'impatto ambientale (creazione di valore condiviso sia in termini di efficienza economica che in quelli di impatto ambientale). Si tratta di processi che assorbono energia nell'azienda riguardo la natura dell'energia utilizzata da fonti rinnovabili, riduzione dell'impiego di risorse come il *packaging*, risorse naturali come l'acqua, materie prime, orientato anche alla gestione dei rapporti di fornitura.

Anche Illy nella produzione del caffè ha realizzato azioni di *partnership* con i propri fornitori di caffè situati in America Latina o in altre regioni di produzione nel mondo dove l'azienda è entrata in relazione con i produttori per aiutarli a sviluppare delle pratiche di produzione più sostenibili per ottenere un prodotto di maggiori livelli qualitativi con rapporto collaborativo, di *partnership* molto ravvicinato.

Creare valore condiviso vuol dire intervenire anche sul *business model* dell'impresa: logica attraverso la quale l'impresa produce e distribuisce valore (*Value Proposition*, sistema di generazione del valore). Innovare i processi ed i prodotti è importante per portare avanti i principi della sostenibilità ma può non essere sufficiente ai fini di una vera e propria differenziazione competitiva. Occorre innovare il *business model*: per farlo l'impresa deve avere la capacità quindi la

---

<sup>35</sup> Col termine valore condiviso si fa riferimento all'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera. (Porter, 2011).

visione di uscire dagli schemi di immaginare delle nuove forme e sistemi nuovi di creazione del valore condiviso.

Si parla spesso in termini di “*Closed Loop Production Model*”<sup>36</sup> dove le risorse ed i materiali usati per la produzione vengono riutilizzati nel processo stesso, la commercializzazione viene svolta *online* con la riduzione delle risorse utilizzate;

si può realizzare una produzione *on-demand* (diminuendo le scorte ed il relativo impegno di risorse e di strutture), accedere alla ri-materializzazione, ri-usare materiale riciclato come *input* produttivo per innovare un *business model* dal punto di vista ambientale.

Nella dimensione sociale citare l’adozione di un tipo di impresa di un modello cooperativo o adottare una politica di *enclosing/resourcing* lavorando in maniera stretta e collaborativa con i fornitori per migliorare i loro *standard* es. Illy o adottare sistemi di *MICROFRANCHISING*<sup>37</sup> o *MICROFINANCING*<sup>38</sup> per avvantaggiare lo sviluppo di piccole attività magari nei Paesi in Via di Sviluppo.

Infine, per innovare il *Business Model* nella fase di creazione del valore condiviso è provare a creare mercati o canali alternativi per raggiungere nuovi *target*, indurre i consumatori a comportamenti più sostenibili attraverso il riciclo, la manutenzione ed il riuso riducendo notevolmente l’impatto ambientale.

L’importanza di stabilire e conservare nel tempo una relazione di qualità con la propria clientela è un principio semplice ma basilare per qualsiasi azienda: un cliente soddisfatto, diventa un cliente fedele, ed è un vantaggio competitivo che può portare enormi benefici di varia natura all’azienda. Per poter instaurare e mantenere una

---

<sup>36</sup> Modello di produzione a ciclo chiuso. Il *Closed Loop Marketing* è un ambiente di *reporting* dove il risultato e l’impatto delle campagne di *marketing* può essere ottenuto mettendo in relazione l’attività di *marketing* con le vendite e i ricavi ottenuti, permettendo il calcolo del ritorno sull’investimento (ROI) e chiudendo il ciclo tra le spese di *marketing* e i ricavi generati.

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Consultazione del 22/12/2022.

<sup>37</sup> Il *Microfranchising* è un modello di *business* che applica elementi e concetti del *franchising* tradizionale alle piccole imprese nei paesi in via di sviluppo. Si riferisce alla sistematizzazione e alla replicazione delle microimprese. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Consultazione del 22/12/2022

<sup>38</sup> Per Microfinanza si intende l’insieme dei servizi e degli strumenti finanziari (credito, risparmio, assicurazione, leasing) pensati per le persone “non bancabili”, escluse dall’offerta finanziaria tradizionale a causa della loro condizione socioeconomica.

relazione di qualità con i propri clienti le aziende possono avvalersi dei principi dettati dal *marketing* relazionale e in particolare dal *Customer Relationship Management*. Per le aziende di media e piccola dimensione, tipiche del panorama italiano, questo approccio può diventare requisito fondamentale per la sopravvivenza: non potendo competere sui prezzi dei più grandi *competitors*, le piccole aziende dovrebbero cercare di prevedere le esigenze, preferenze e comportamento d'acquisto della clientela.

Il termine filantropia “l'amore per l'umanità ha trovato nella letteratura scientifica una definizione abbastanza specifica, in quanto “donazione privata di tempo e di altre risorse di valore a scopi pubblici” – (*Salamon, 1992*).

Di particolare interesse sono le riflessioni che provano a dipanare il groviglio di dimensioni analitiche e normative al cuore del concetto, con problemi sugli assunti di partenza e preservando e sviluppando l'interrogativo di base: come dar conto del rapporto organico, non contingente, fra filantropia e capitalismo odierno. Fra tutte va richiamata la riflessione di Rogers che sintetizza molto efficacemente in tre M: la prima M fa riferimento a *money*: “*the idea that the wealthy, particularly the super wealthy, should take Greater Responsibility for using their wealth for the common good*”. La seconda M fa riferimento a *Market*: *the idea that market forces should sort effective social programs from ineffective social programs*”.

La terza M rimanda a *Measurement* “*the idea is that resources should be used in a targeted and rational way based on data in order to identify and scale successful social programs*”. La terza M è fondamentale per cogliere le discontinuità rispetto alle modalità tradizionali con cui si prova ad impostare il rapporto fra *doing well* (fare soldi) e *doing good* (fare del bene) o, meglio, la contraddizione fra l'auto-interesse e interesse collettivo.

Un primo ordine di questioni è relativo a quella contraddizione fra interesse individuale e interesse collettivo ed alle soluzioni articolate e complesse che il pensiero sociale, politico ed economico hanno proposto al riguardo. Soluzioni che storicamente vanno dal contrattualismo sociale all'idea della “mano invisibile del mercato” e in un'altra prospettiva all'economia civile (Bruni e Zamagni, 2004). Con la crisi dello stato sociale Keynesiano, che aveva assunto quella contraddizione

attraverso la regolazione pubblica, la scienza economica ha avanzato diversi modelli di allineamento degli interessi privati e pubblici, quali quello della *Corporate Social Responsibility* (Bowen, 1953) prima e del Valore Condiviso poi (Porter e Kramer 2014) cui vanno aggiunte le riflessioni e le speranze di molti studiosi in Italia e all'estero, sulla capacità del settore *Non-Profit* di generare valore sociale attraverso l'attività economica in particolare nei settori del welfare (Bassi, 2011; Bouchart, 2009). Incontriamo la questione del rapporto tra valore sociale ed economico nel *caring capitalism*<sup>39</sup> (Barman, 2016) quella forma specifica di capitalismo il cui sviluppo successivamente al crollo del mercato finanziario del 2008 è incentrato sull'idea che le imprese possano “*to make the world a better place as well as to make a profit*”.

Un altro ordine di questioni rinvia al potere. Il termine *Philanthro-Policymaking*, che dobbiamo sempre a Rogers (2011), porta in primo piano il potere che le organizzazioni filantropiche esercitano nell'ambito di materie cruciali per la collettività quali la salute, il benessere sociale e l'ambiente. Un potere che solleva questioni delicate di legittimità democratica, trattandosi di soggetti privati senza vincoli di *Accountability*. Goss (2016) sottolinea come sia sempre più frequente la presenza nel *policy making* di grandi donatori che, per influenzare l'agenda pubblica, agiscono attraverso fondazioni professionalizzate o consorzi.

Si può ritenere che le basi e gli strumenti grazie a cui la filantropia legittima il suo ruolo e accresce la sua influenza siano anche elementi centrali per comprendere caratteri e novità. Ma non si dà pienamente conto di questi elementi se non si dà evidenza ad un punto fin qui rimasto in ombra: l'incontro tra filantropia e finanziarizzazione. Il ruolo crescente che nella filantropia giocano investitori, intermediari, logiche e strumenti finanziari è un indicatore attendibile della rilevanza che questo incontro riveste oggi e in prospettiva (Thumler, 2014).

---

<sup>39</sup> Mackey e Sisodia sostengono come il modello di *business* più diffuso si ispirerà sempre di più a tale modello di capitalismo consapevole e che i dati empirici dimostrano che, nel lungo termine, le “imprese consapevoli” registrano performance di gran lunga superiori rispetto a quelle gestite in modo tradizionale. Fonte: Organizzazione aziendale, Richard L. Daft, pagina 391.

La *Corporate Philanthropy*<sup>40</sup> vuole essere un momento di approfondimento sull'attuale stato dell'arte e porre al centro la strategicità del *giving* di un'impresa come occasione non solo di restituzione al territorio secondo il noto concetto di “*Give Back to the Community*”, ma come occasione di sviluppo e di creazione di valore per l'impresa stessa e per la comunità.

La gestione degli investimenti sociali è necessaria passi attraverso un'attenta valutazione delle politiche di *giving* e grazie al miglioramento e sistematizzazione dei processi che le compongono. In questo modo si genera efficienza ed impatto sociale e si contribuisce significativamente alla reputazione del marchio.

Il rapporto tra impresa e società è stato notevolmente discusso nel corso degli ultimi decenni (Molteni, 2004, 2014; Di Giacomo, 2007; Schreier e Palazzo, 2011), ma recentemente ha suscitato un dibattito particolarmente acceso, alla luce dell'evoluzione dei sistemi economici e dell'emergere di nuove concezioni del ruolo dell'impresa nella società.

Una concezione moderna della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata riformulata dalla Commissione Europea (2011), che ha sottolineato la necessità di integrare le questioni socio-ambientali all'interno della strategia aziendale, portando così alla creazione del valore per gli azionisti e gli *stakeholders*. Al tempo stesso, il dibattito accademico sul ruolo dell'impresa nella società è stato rivitalizzato dall'emergere della prospettiva teorica del valore condiviso (Porter e Kramer, 2011), che presuppone un nuovo capitalismo in cui le imprese, creando Valore Economico, hanno la possibilità di creare valore per la società. È stata affermata l'importanza di un approccio strategico integrato ai temi di responsabilità sociale, di sostenibilità e di filantropia, che consenta di sviluppare attività adatte a creare valore sia per le imprese sia per le società (Pedrini, 2013)<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> La filantropia è l'insieme di tutte quelle iniziative private, di tipo economico e non solo, finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone o al raggiungimento di obiettivi di interesse generale. [www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it) Consultazione del 24/12/2022.

<sup>41</sup> Tratto da *ImpresaProgetto Electronic Journal of management* n. 1, Il ruolo strategico delle Fondazioni d'impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo, Marco Minciullo, 2016

La Responsabilità Sociale d'Impresa o *Corporate Social Responsibility* (CSR), definita come l'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ambientali nelle attività svolte dalle imprese e nell'interazione con i suoi *stakeholders* (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Molteni 2004) è stata oggetto di analisi di un crescente filone di studi degli ultimi decenni.

Il concetto di CSR è stato spesso associato alle aspettative della comunità rispetto alla condotta delle imprese in ambito sociale, economico e ambientale (Molteni, 2004, Waddock et al., 2002). Il punto focale attorno a cui è ruotato il dibattito in ambito accademico e manageriale riguarda la capacità della CSR di contribuire alla competitività e allo sviluppo dell'impresa. Si è discusso lungamente se la CSR possa rappresentare solo un'attività meramente discrezionale, slegata dalle logiche aziendali, oppure se possa creare valore anche per l'impresa (Molteni, 2007; Ferrando, 2010; Michelini e Fiorentino, 2011; Michelini e Fiorentino, 2012).

Di conseguenza, il dibattito sul ruolo dell'impresa nella società è stato arricchito dall'emergere di una nuova prospettiva, che presuppone l'integrazione delle questioni socio-ambientali all'interno della strategia aziendale, al fine di apportare valore sia agli azionisti sia agli *stakeholders*, così come recepito dall'ultima definizione di CSR proposta dalla Commissione Europea (2011). In questa prospettiva è stata proposta la teoria del "Valore Condiviso" (Porter e Kramer, 2011), secondo cui le imprese possono creare valore economico attraverso la creazione di valore per la società, e ogni bisogno della società può rappresentare un'opportunità di *business* (Mackey, 2009; O'Toole e Vogel, 2011; Porter et al., 2012) che le imprese possono sfruttare solo attraverso la ridefinizione dei propri modelli di funzionamento (Spitzeck e Chapman, 2012; Plitzer et al., 2013).

Nell'approfondimento delle forme operative con cui l'impresa può creare valore economico e valore sociale (Spitzeck e Chapman, 2012; Pfitzer et al., 2013) si fa riferimento a politiche e pratiche che migliorano la competitività di un'impresa attraverso il miglioramento delle "condizioni economiche e sociali nella comunità in cui essa opera" (Porter e Kramer, 2011, p. 66), è possibile immaginare che le attività filantropiche aziendali, se riconsiderate al di là della mera natura erogatrice, siano idonee a supportare le imprese, non solo nell'adempimento delle proprie finalità

etiche, ma anche nella ricerca di un vantaggio competitivo (Smith, 1994; Bruch e Walter, 2005).

La filantropia aziendale allineando obiettivi sociali ed economici e perseguendo interessi a lungo termine (Porter e Kramer, 2002; Molteni, 2004) si propone di soddisfare alcuni degli obblighi etici che l'azienda sente nei confronti degli *stakeholders* (Gan, 2006; Barbetta, 2013) e di offrire all'impresa nuove opportunità per l'aumento dei profitti (Buchholtz et al. 1999). Ciò può essere realizzato soprattutto quando gli obiettivi filantropici e di *business* sono visti come reciproco miglioramento (Rumsey e White, 2009), e quando le aziende sono pronte ad adottare un approccio strategico alla filantropia (Saiia et al., 2013)<sup>42</sup>.

Il quadro teorico di riferimento adottato descrive l'attività filantropica istituzionale come originata da processi di governo che possono essere, vicendevolmente, più deterministici – pianificare e controllare – o più solidaristici – incentivare e supportare.

L'espressione “nuova filantropia” (*New Philanthropy*) è nata all'interno della generazione di imprenditori della dot-com, l'industria dell'informatica e del digitale, come una filantropia diversa e “strategica”, interessata a, e capace di, produrre e misurare gli impatti del bene. Più in generale, la locuzione si riferisce al vasto movimento teorico e sociale per ripensare il *non-profit*, la liberalità, l'impegno solidale e collaborativo.

La filantropia è cultura, e la cultura è rigenerazione economica e sociale. La filantropia dal greco antico “amore per l'uomo”, ha espresso, in origine, concetti di affidabilità e cortesia. In età romana si è incarnata nell'ideale di formazione e educazione dello spirito attraverso la cultura, che Cicerone all'epoca del Circolo degli Scipioni, chiamava “*Humanitas*”, riponendo in essa il compito di far progredire l'umanità. Tale concezione ha ispirato l'ideale umanistico dell'età rinascimentale e il fiorire, in ambito culturale, del mecenatismo. Riguarda tutte quelle iniziative private

---

<sup>42</sup> Tratto da *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management* n. 1, Il ruolo strategico delle Fondazioni d'impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo, Marco Minciullo, 2016, pp. 3 e ss.

finalizzate al miglioramento della qualità della vita delle persone o al raggiungimento di obiettivi di interesse generale come il sostegno alla cultura, all'istruzione, all'innovazione sociale e alla salute.

Fondamentalmente una condivisione di risorse private, siano essi capitali finanziari, competenze, conoscenze o relazioni.

Possiamo dire che l'*humanitas*<sup>43</sup> di Cicerone ha influenzato anche il pensiero moderno, quello dell'uomo che crede nella cultura come elemento essenziale di una civiltà evoluta, accessibile a tutti, in grado di influenzare i costumi sociali. Un vero invito alla fede nell'uomo.

## **2.4 DALLA SOCIAL BALANCED SCORECARD ALLA STAKEHOLDER SCORECARD**

Individuare degli strumenti che siano idonei a valutare congiuntamente le *performance* economico-sociali sempre più necessarie attraverso la rendicontazione di tutte le dimensioni del valore: economica, sociale ed ambientale.

Il ricorso allo studio ed implementazione all'interno dell'azienda di variabili non finanziarie nella costruzione di un qualsiasi modello di misurazione della *performance* globale sposta l'attenzione verso l'identificazione delle misure in grado di coniugare indicatori economico-finanziari, per lo più quantitativi, con altri indicatori, di natura quali-quantitativa, in grado di fornire informazioni sull'efficienza della gestione nella sua totalità e rispetto a tutti "i portatori di interesse" dell'impresa.

I sostenitori del modello *Balanced Scorecard*<sup>44</sup> affermano che il reale vantaggio è quello di favorire la diffusione del consenso sulla *vision* e le strategie dell'impresa tra tutti gli *stakeholder*, consentendo ai manager di focalizzarsi sugli

---

<sup>43</sup> Humanitas per Cicerone significa "amore per il sapere umanistico" il parlar bene, L'arte oratoria non è frutto di una pura conoscenza del mestiere e non deve basarsi solo sui sofismi e sulla capacità di articolare bene un discorso ma deve avere alle spalle una buona conoscenza della filosofia.  
<https://www.lacoltura.com/2017/07/humanitas-cicerone-amore-dovere/> - Consultazione del 28/12/2022.

<sup>44</sup> In particolare, si vedano i contributi di CLOW (1997) e CRAVENS (2000)

obiettivi strategici prestabiliti, monitorandoli mediante misure critiche, considerate vitali per la crescita e la competitività dell'impresa.<sup>45</sup>

La *BSC* prende in considerazione gli *asset* intangibili nella gestione dell'impresa. Il modello è stato sviluppato con l'intento di coadiuvare le imprese che possiedono tra i fattori critici di successo il capitale intellettuale o la conoscenza interessate al contributo che tali aspetti offriranno nel futuro riguardo alla *performance* globale dell'impresa.

La *BSC* è utilizzata come *framework* idoneo alla misurazione della *Corporate Social Responsibility* nell'impresa. Così essa rappresenta quello strumento di controllo che valuta la *performance* delle aziende rispetto alle diverse aree di creazione del valore, considerando sia gli aspetti più strettamente contabili, sia i diversi fattori critici di successo dell'attività aziendale strettamente correlati agli obiettivi strategici dell'imprenditore.

Il modello *BSC* è molto flessibile e adattabile alle specificità delle aziende da valutare nonché all'orientamento strategico e del *management*. Anche se Kaplan e Norton per monitorare l'azienda hanno individuato alcune delle aree strategiche fondamentali per la creazione di valore, è prevista la possibilità di creare prospettive che riguardino ulteriori aree critiche, i cui indicatori, in parte, possono essere riconducibili alle quattro prospettive di base.

Partendo da questi presupposti gli stessi Kaplan e Norton (1997) tenendo conto della crescente attenzione verso la responsabilità sociale, intesa come soddisfazione delle aspettative ed interessi degli interlocutori dell'impresa, e considerando che i principali *Stakeholder* appartengono alla sfera economica, ambientale e sociale, avevano suggerito di aggiungere agli indici di natura economico-finanziaria, anche quelli di natura ambientale e sociale.

Un primo passo verso questa direzione si è avuto con l'elaborazione della *SustainAbility Balanced Scorecard* (Bieker, 2002), uno strumento di pianificazione e controllo che, ponendosi come obiettivo quello di valutare l'efficacia e l'efficienza

---

<sup>45</sup> Dalla *Social Balanced Scorecard* alla *Stakeholder Scorecard*, Il Governo etico dell'impresa, Sergio e Mauro Sciarelli, Wolters Kluwer, CEDAM, Milano, 2018, pp. 483 e ss.

dell'impresa<sup>46</sup> in termini quali-quantitativi, ha inglobato tra gli aspetti strategici e gestionali, le tematiche ambientali e sociali, di solito considerate separatamente nei tradizionali sistemi di valutazione.

Seguendo questa impostazione, alcuni autori, hanno elaborato *l'Integrity Scorecard*, in cui è previsto l'inserimento di una quinta prospettiva collegata alla collettività, in cui si fa riferimento ad obiettivi di co-responsabilità politica e di contribuzione delle imprese al benessere pubblico, vi si fa riferimento per individuare indicatori che richiama la misurazione della sostenibilità e della *performance* sociale.

Integrare la *BSC* con i principi della sostenibilità e dell'etica comporta l'opportunità dell'istituzionalizzazione dell'etica d'impresa, sottolineando l'esistenza di una correlazione diretta tra obiettivi economici, sostenibilità ed etica.

L'ipotesi di aggiungere alle prospettive tradizionali quella ambientale e sociale si basa sulla convinzione che la *CSR* non rappresenta un fattore congiunturale, ma risulta essere un elemento essenziale nella vita di un'impresa.<sup>47</sup>

Dunque, le imprese si soffermano con l'attenzione sui principi di responsabilità sociale e riescono ad accedere al mercato dei capitali che altrimenti non potrebbero ottenere: l'aggiunta delle prospettive ambientali e sociali nella *BSC* può garantire il miglioramento dei rapporti tra l'impresa ed i suoi investitori.

Ricomprendere la prospettiva ambientale e quella sociale nel modello della *BSC* promuove il dialogo e la conoscenza delle interdipendenze tra tutti gli *stakeholder* dell'impresa, permettendo di valutarle direttamente, ed esplicitamente, nelle scelte strategiche ed operative, riducendo il rischio di realizzare operazioni indirizzate al miglioramento della *performance* finanziaria, ma che provochino ripercussioni sociali negative e accrescano la turbolenza ambientale in cui l'impresa viene ad operare (Freeman, 1984)

---

<sup>46</sup> Sergio e Mauro Sciarelli, *Il Governo Etico*, cit. pp.484 e ss.

<sup>47</sup> Interessanti appaiono le versioni della *Balanced Scorecard* per la valutazione della *Performance* sociale elaborate da alcuni istituti ed enti di ricerca, si veda ad esempio ARVESON (2003) e REINGRUBER (2004)

Dall'analisi dei modelli di *Balanced Scorecard* elaborati dalla letteratura scientifica per evidenziare la rilevanza della *CSR*, si può constatare che non sempre appare con chiarezza il rapporto dell'impresa con gli *stakeholder* rilevanti. A tal fine è auspicabile proporre una *Social Scorecard*, in cui le prospettive siano rielaborate in modo da rendere esplicite le relazioni tra *Vision* dell'impresa, strategia ed interessi degli *stakeholder* primari, cioè azionisti, dipendenti, clienti, processi interni, apprendimento ed innovazione, approvvigionamento e infine concorrenza.

Al contempo, in linea con le tendenze emerse nella letteratura degli ultimi anni è possibile inserire, nella determinazione degli obiettivi di queste sei prospettive, elementi che richiamino i tre aspetti fondanti la *Corporate Social Responsibility*: economici, ambientali e sociali. Ciò pone in evidenza uno degli elementi critici da affrontare nella costruzione della *Social Balanced Scorecard*, e cioè l'individuazione degli indicatori di *performance*.

Nelle dimensioni che compongono la *Performance* globale dell'impresa, sia nella sua accezione economica che etico-sociale, si ricomprendono variabili non sempre esprimibili in termini quantitativi. Nella costruzione di modelli di valutazione multidimensionale, l'attenzione si concentra spesso su indicatori di tipo qualitativo, capaci di offrire una diversa misurazione dei fenomeni secondo le esigenze dell'utilizzatore a completamento degli indicatori quantitativi (Carnevale, 2005, p. 165). La presenza di indicatori qualitativi sarà tanto maggiore quanto più l'elemento di cui è espressione risulterà rilevante nel sistema di valori esplicitato dalla specifica classe di *stakeholder*. La complessità dei fenomeni aziendali da valutare nel modello di *Social Balanced Scorecard* spesso impegna le principali risorse professionali del *top management* dell'impresa.

TABELLA – La prospettiva economico-finanziaria – Fonte: elaborazione degli autori del Governo Etico d’impresa, p. 487

Prospettiva	Obiettivi	Indicatori
<b>Economico - Finanziaria</b>	Miglioramento della redditività	ROI EVA
	Economicità della gestione operativa	Costi della produzione / valore della produzione
	Riduzione del tasso di indebitamento	Grado di indebitamento
	Incremento dell’impatto socio-ambientale dell’attività aziendale	Investimenti in iniziative di recupero e tutela dell’ecosistema <hr/> Investimenti in iniziative a sostegno dello sviluppo socioeconomico

Nello specifico delle singole aree critiche da monitorare nel modello di *Social Balanced Scorecard*, per quanto concerne la prospettiva economico-finanziaria, l’analisi delle *performance* aziendali di lungo periodo è necessaria per monitorare il raggiungimento degli obiettivi di redditività, di economicità e di equilibrio finanziario, considerati sempre condizioni primarie per la sopravvivenza e lo sviluppo dell’impresa<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Nell’ottica della responsabilità sociale, tale prospettiva rappresenta un mezzo per il raggiungimento di obiettivi morali e sociali (Sciarelli S., 2005) ed un primo passo verso un comportamento etico (Ulrich, 2002).

Nella prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento i dipendenti dovrebbero imparare a gestire i cosiddetti dilemmi etici, utilizzando adeguati modelli comportamentali trasferiti nei corsi di formazione programmati dall'impresa (Carroll, 1979).

È auspicabile inoltre organizzare dei *forum* aziendali interni che stimolino i dipendenti a riflettere criticamente sulle tematiche sociali ed ambientali. In tal senso, sia per le spese per la formazione etica che il numero di *forum* interni potrebbero rappresentare indicatori di *performance* sociale. Nel modello di sviluppo dell'organizzazione risulta necessaria l'applicazione di sistemi di gestione capaci di fornire incentivi per l'integrazione di un comportamento socialmente responsabile.

La prospettiva dell'approvvigionamento<sup>49</sup> costituisce con quella della concorrenza, l'innovazione di questo modello, poiché in essa si esplicita il legame tra impresa ed i suoi fornitori.

La *Social Scorecard* cerca di fornire informazioni sulla prospettiva della concorrenza in senso cooperativo-conflittuale (Sciarelli S., 2002a) e su come quest'ultima influenzi la *performance* globale aderendo a politiche concorrenziali socialmente responsabili. Gli obiettivi di questa prospettiva possono essere riferibili sia alle relazioni di competizione ed alla diffusione di pratiche concorrenziali, sia al rispetto dei rapporti di concorrenza, in particolare delle norme *antitrust*, evitando l'imitazione dei prodotti o l'utilizzo di cartelli.

Gli indicatori associati a questi obiettivi possono riguardare il numero dei contatti con i concorrenti o l'ammontare degli investimenti utili a sviluppare congiuntamente conoscenze o competenze, l'utilizzo di determinate politiche concorrenziali (ad esempio tutela di un marchio di settore), il numero di interventi a tutela di comportamenti non-concorrenziali, l'ammontare delle sanzioni disposte dagli organismi *antitrust*, il numero dei casi di violazione delle normative, il numero

---

<sup>49</sup> Il *comakership* rappresenta un nuovo modo di intendere il rapporto azienda-fornitore incentrato sulla possibilità di stipulare una serie di accordi di cooperazione con i fornitori finalizzati a trasformarli in *partner*, con i quali operare strategie di acquisto per la condivisione del vantaggio competitivo. (LORENZONI e LIPPARINI, 1999). *Il Governo etico d'impresa*, Sergio e Mauro Sciarelli, CEDAM, 2019, p. 490.

dei prodotti innovativi che compongono il portafoglio prodotti ed il numero di interventi rivolti alle innovazioni del processo produttivo.

Tutto ciò funge da supporto al *management* che è chiamato a definire le strategie dell'impresa non solo dal punto di vista economico-finanziario ma anche sotto l'aspetto sociale ed ambientale.

Negli ultimi anni la dottrina ha provato ad individuare nuovi strumenti che, più del bilancio sociale potessero aiutare il *management* dell'impresa a definire le strategie aziendali e misurare le *performance*, non solo economiche, realizzate.

Parte della dottrina ha individuato nella *Balanced Scorecard* lo strumento che opportunamente adattato<sup>50</sup>, consente al *management* di definire la strategia aziendale contemperando obiettivi di carattere economico-finanziari con quelli di carattere ambientale e sociale.

È possibile schematizzare:

- a) Inclusione, nella originaria struttura della *Balanced Scorecard*, di indicatori volti a misurare l'impegno socio-ambientale assunto dall'impresa con le conseguenti strategie possono essere ricompresi nelle quattro aree di creazione del valore individuate da Norton e Kaplan nel 1992;
- b) Ampliamento delle originarie prospettive inserendone una, o anche due, dedicate alle problematiche sociali ed ambientali. L'ipotesi di aggiungere prospettive tradizionali della *Balanced Scorecard*, la prospettiva sociale e quella ambientale si basa sulla convinzione che la *Corporate Social Responsibility* non rappresenta un fattore congiunturale, ma risulta essere un elemento essenziale nella vita di un'impresa (Micera, 2007);
- c) Inclusione di obiettivi ed indicatori di natura sociale nelle quattro prospettive tradizionali ed inserimento di ulteriori prospettive specificamente incentrate su aspetti sociali ed ambientali;

---

<sup>50</sup> Opportunamente adattata a seconda del business in cui opera e del settore. Robert Kaplan – David Norton, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, 2000

- d) Costruzione di una *Balanced Scorecard* specificamente focalizzata sulle ricadute sociali ed ambientali dell'operato dell'impresa.

Va comunque osservato che l'inserimento, nella *BSC* tradizionale<sup>51</sup> di ulteriori obiettivi e nuovi indicatori ha riguardato quasi esclusivamente l'impatto ambientale e poco quello sociale.

In ogni caso il suo utilizzo quale strumento di rendicontazione sociale, se da un lato consente di superare alcuni dei rilevanti limiti che ancora oggi disincentivano l'utilizzo del bilancio sociale, dall'altro lato non consente la diretta focalizzazione sugli *Stakeholder* dell'impresa, aspetto che, invece, è centrale nel bilancio sociale.

Nella *BSC* tradizionale vengono considerati unicamente gli azionisti, i clienti, e, indirettamente, i dipendenti.

Gli interessi di clienti e dipendenti sono posti in una posizione di subordinazione rispetto agli obiettivi di tipo economico-finanziario.

Qualsiasi adattamento della *BSC* in chiave sociale risente di un limite strutturale del modello originario: tutti gli obiettivi e tutti gli indicatori individuati sono funzionali all'implementazione di una strategia che ha come unico fine quello di massimizzare le *performance* economico-finanziarie dell'impresa a beneficio degli *shareholder*.

La *BSC* risponde ad una concezione di impresa che si è dimostrata non essere più attuale, né gli adattamenti in chiave sociale riescono ad eliminare quello che appare come un limite di natura strutturale del modello.

L'idea di fondo è quella che le imprese sono sempre più focalizzate sulla relazione con i propri *stakeholder* perché solo con una buona relazione l'impresa viene legittimata ad esistere e garantisce la sopravvivenza della stessa nel tempo.

---

<sup>51</sup> Gli stessi Kaplan e Norton (2000) sostengono la possibilità di ampliare lo spettro delle prospettive, JOHNSON propone di rinominare l'inserimento di obiettivi ed indicatori nella *BSC* tradizionale suggerendo di rinominare le quattro prospettive in: 1) apprendimento, innovazione, crescita e persone; 2) processi interni; 3) clienti e *stakeholder* esterni; 4) finanziaria.

Nella *Stakeholder Scorecard* la creazione di valore economico rappresenta un obiettivo primario, ma non in quanto soddisfazione degli interessi degli *stakeholder*, che non rappresentano più necessariamente i principali portatori di interessi, ma perché la creazione del valore economico nel lungo periodo garantisce la sopravvivenza dell'impresa a tutela quindi degli interessi di tutti.

Per l'identificazione degli *stakeholder* strategicamente rilevanti l'impresa deve attuare un processo di mappatura che può essere utilmente sviluppato sulla base di attributi quali il potere, la legittimazione e l'urgenza (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Funzionale al processo di costruzione della *Stakeholder Scorecard* sembra anche la distinzione tra *stakeholder* interni, esterni e distali<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Gli *stakeholder* distali sono quelli, che pur fornendo all'impresa risorse fondamentali, esercitano un'influenza sull'attività aziendale, generalmente indiretta, in quanto strettamente collegati agli *stakeholder* primari. Esempi di *stakeholder* distali sono i concorrenti, i gruppi ambientalisti, le associazioni di consumatori, i sindacati. *Il Governo etico d'impresa*, Sergio e Mauro Sciarelli, CEDAM, 2019, p. 496.

## CAPITOLO 3

### LE LINEE GUIDA DEL NETWORK GLOBALE PER IL BUSINESS REPORTING (NIBR) PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'INTEGRATED REPORTING NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Il tema del *Reporting Integrato* è molto dibattuto soprattutto per la difficoltà nell'applicazione concreta del pensiero integrato (*Integrated Thinking*) nelle logiche interne aziendali. L'economia italiana formata da piccole e medie imprese trascurano spesso gli aspetti strategici fondamentali per la creazione di valore nel lungo termine.

L'adozione della *Balanced Scorecard* aiuta ad implementare il concetto del pensiero integrato attraverso la sostenibilità (*BSC rinnovata*). Essa differisce dalla *BSC* tradizionale in quanto si basa su indicatori finalizzati a perseguire il raggiungimento della sostenibilità ambientale e sociale ed il rinnovamento della prospettiva dell'apprendimento e della crescita e si lega con il *Reporting Integrato* (IR).

Le linee guida della fondazione “Organismo Italiano per il *Business Reporting*” (OIBR) sono fondamentali per l'*Integrated Thinking* e ne costituisce una sorta di guida operativa.

Il bilancio integrato si presenta come un nuovo strumento di comunicazione aziendale capace di coniugare la tradizionale informativa economico-finanziaria con le informazioni relative alla gestione delle risorse immateriali, dei rischi, del modello e dei meccanismi di *governance* adottati, facendo emergere l'orientamento strategico alla sostenibilità deliberato dall'azienda.

L'*Integrated Reporting* può essere definito come la rappresentazione della creazione del valore nel breve, medio e lungo termine, da parte di un'azienda, sia essa pubblica, privata o non profit.<sup>53</sup>

L'*Integrated Reporting* cerca di evidenziare le relazioni tra *performance* finanziarie e non finanziarie e come queste si rapportano per creare o distruggere valore.

---

<sup>53</sup> L'*Integrated Reporting*: Lineamenti generali, di Rebecca L. Orelli, pp. 17 e ss.

Il valore prodotto è frutto di operazioni di tipo economico, delle relazioni con i propri *stakeholder*, dell'influenza dell'ambiente esterno, delle interdipendenze con la comunità e della disponibilità di risorse di vario tipo.

L'*Integrated Reporting* dovrebbe essere capace di offrire un approccio olistico che consenta agli investitori e agli altri *stakeholder* di interpretare meglio la *performance* reale di un'azienda.

L'*Integrated Reporting* promuove la comunicazione di ogni singolo aspetto o altro elemento aziendale tale da creare benefici per l'organizzazione stessa e per i portatori di capitale, ma anche per tutti gli altri *stakeholder* che intrattengono rapporti di varia natura con l'organizzazione e che contribuiscono direttamente o indirettamente al processo di creazione del valore.

L'integrated reporting si propone quindi come una nuova forma di corporate reporting, finalizzata principalmente ai fornitori di capitale finanziario e, in grado di offrire un vantaggio informativo ad una vasta gamma di stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, enti locali, partner commerciali, organismi di regolamentazione, ecc.), interessati alle performance dell'azienda.

Tale strumento è inteso come manageriale quindi viene studiato come una nuova filosofia aziendale che contempra una nuova visione dell'azienda allo stesso tempo multidimensionale, integrata e sistemica.

I principi di sostenibilità sono sempre più fortemente sostenuti dalle organizzazioni mondiali e sempre più utilizzati come strada da percorrere per assicurare equità intergenerazionale e rispetto per l'ambiente. "L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro"<sup>54</sup>

Nel febbraio 2012 è stato costituito il *Network* Italiano per il *Business Reporting* (NIBR), che è l'associazione referente per l'Italia per il *World Intellectual Capital Initiative Network for Europe* (WICI), un *network* internazionale

---

<sup>54</sup> *Rendicontazione integrata e valore aziendale* di Francesca Manes Rossi pp. 114 e ss., *Integrated Reporting e valore aziendale*.

particolarmente attento allo sviluppo delle informazioni non finanziarie e nello specifico ai cosiddetti “*Intangible Assets*”.

Nelle note si evidenzia il pensiero fornito da Paul Druckman quando era CEO dell’*International Integrated Reporting Council (IIRC)*<sup>55</sup>.

L’integrazione delle informazioni per rendere evidenti le connessioni tra *performance* economiche e socio-ambientali riguardano l’assumere una prospettiva diversa che, abbandonando l’approccio meramente contabile, porti a rappresentare in un unico *Report*, ossia quello integrato, non solo quanto è stato oggetto di rilevazioni nell’esercizio, ma anche l’insieme di valori ed esternalità intangibili che abbiano inciso positivamente o negativamente sull’insieme delle relazioni sociali ed ambientali.<sup>56</sup>

Il bilancio o *report* integrato nasce per rispondere a questa esigenza e racchiude in un unico documento sia le informazioni tipicamente contenute nel bilancio di esercizio di un’impresa (a carattere narrativo e/o numerico), sia le informazioni descrittive e non finanziarie contenute nei bilanci sociali, nei *report* di sostenibilità o nel bilancio degli intangibili.

Un rapporto integrato offre una nuova forma di comunicazione sintetica e chiaramente identificabile su come la strategia, la *governance*, le prestazioni e le prospettive di un’organizzazione, tenuto conto delle caratteristiche dell’ambiente di riferimento, portano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.<sup>57</sup>

Superare un’ottica di profittabilità a breve termine per assumere una diversa prospettiva di creazione di valore a lungo termine.

L’adozione di questo diverso approccio alla comunicazione aziendale può potenzialmente produrre un cambiamento sia nelle relazioni interne all’azienda sia esterne.

---

<sup>55</sup> Le imprese non possono più considerarsi delle realtà esterne alla società e all’ambiente circostante, ne fanno parte a tutti gli effetti, con tutti i pro e i contro che questo può comportare. E questa loro appartenenza deve trasparire nei loro *reports*.

<sup>56</sup> (Eccles R. G., Krzus M.P. con Ribot S.) (2015), op. cit.

<sup>57</sup> IIRC (2013), “The International <IR> Framework”, December, p. 34

In primo luogo, rispetto ai processi di elaborazione delle strategie aziendali, la scelta di redigere un *Report* integrato è fondata sull'adozione del c.d. "*integrated thinking*". Il *Report* basandosi su valori etici e sui modelli di governance prescelti deve essere in grado di integrare gli aspetti economico-finanziari con quelli riguardanti la responsabilità sociale ed ambientale, nonché la gestione delle risorse intangibili.

L'intento è quello di adottare un approccio strategico e gestionale che coniughi profittabilità, sostenibilità e sviluppo delle risorse intangibili, in una prospettiva olistica, verso la creazione di valore.

L'azienda, in quanto sistema aperto, non crea valore unicamente al suo interno: il processo di creazione di valore è influenzato dall'ambiente esterno, dipende dalle relazioni con gli *stakeholder*, dal sistema normativo, finanziario e sociale.<sup>58</sup>

Un secondo aspetto è legato agli effetti che l'integrazione dei dati ambientali, sociali e di *governance* con quelli finanziari può produrre sui processi decisionali: un tale approccio dovrebbe spostare l'attenzione dai risultati a breve, agli impatti a lungo termine derivanti dal perseguimento delle strategie prescelte e degli effetti sulle proprie risorse.<sup>59</sup>

Anche all'esterno, la rendicontazione integrata consente agli investitori di valutare la *performance* di una società, le sue prospettive e la sua strategia.<sup>60</sup>

Un ulteriore elemento suscettibile di apportare cambiamento è l'attitudine dell'*Integrated Reporting* a facilitare l'allineamento tra la rendicontazione esterna e il processo decisionale interno, migliorando in definitiva la qualità delle informazioni utilizzate dagli investitori. Non si tratta di rendicontare di più, ma di rendicontare meglio. In tal senso la scelta di predisporre un *Report* integrato dovrebbe assumere una valenza strategica, riflettere un diverso modo di gestire l'azienda. L'adozione di questo modello di rendicontazione, nella misura in cui scaturisce dall'adozione

---

<sup>58</sup> IIRC (2013), "Il Framework <IR> Internazionale, p. 10

<sup>59</sup> Roth H.P. (2014), op. cit.

<sup>60</sup> Integrated Reporting e valore aziendale, Francesca Manes Rossi, Rebecca Levy Orelli, Carlotta Del Sordo, Franco Angeli, 2018 pp. 114 e ss.

dell’*“Integrated thinking”*, evidenzia che l’azienda ha utilizzato una strategia davvero sostenibile, rispondendo alle opportunità ed ai rischi legati alla necessità di contribuire alla costruzione di una società anch’essa sostenibile.

Racchiudere in un unico documento il messaggio rivolto a tutti gli *stakeholder* significa migliorare in modo netto la comunicazione aziendale e la trasparenza, in un processo evolutivo che tiene in dovuta considerazione come nel tempo si sia modificato il rapporto tra azienda e ambiente. Il bilancio integrato in tal senso accoglie diverse informazioni provenienti da varie parti, per costruire un quadro della realtà organizzativa che sia in grado di rappresentare le interconnessioni tra i meccanismi gestionali interni, le *performance*, i rischi, la strategia e le prospettive future dell’organizzazione.

I benefici principali all’azienda che l’adozione del *Report* integrato è in grado di apportare<sup>61</sup> sono:

- offrire maggiore chiarezza sulle relazioni e sugli impegni assunti dall’azienda;
- supportare il processo decisionale verso scelte più sostenibili;
- facilitare un maggior coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*;
- ridurre il rischio reputazionale.

Altro vantaggio che riguarda la rendicontazione integrata risiede nella possibilità di offrire un’interpretazione più ampia della *performance* rispetto alla rendicontazione tradizionale evidenziando le connessioni nell’utilizzo delle diverse risorse (i cosiddetti “capitali”: finanziario, produttivo, umano, intellettuale, naturale e sociale). Così si consente di valutare la *performance* aziendale in maniera olistica, piuttosto che limitare l’espressione del giudizio al solo risultato economico.

È necessario chiarire le relazioni fra le informazioni finanziarie e non finanziarie ed includere tutte le informazioni sulla *performance* in un unico *report*

---

<sup>61</sup> Eccles e Krzus, tra gli autori che hanno teorizzato l’utilità dell’*Integrated Reporting*.

integrato richiede un elevato livello di collaborazione interna tra funzioni e rami aziendali.<sup>62</sup>

Ogni unità organizzativa all'interno dell'azienda deve comprendere le connessioni tra le proprie decisioni e quanto avviene negli altri comparti aziendali: un tale approccio è necessario per assumere decisioni più ponderate che formano e rafforzano una strategia sostenibile per l'azienda nel complesso.

La scelta consapevole di adottare questo nuovo meccanismo di rendicontazione può svilupparsi solo attraverso l'elaborazione di un linguaggio comune e di una maggiore collaborazione tra le diverse funzioni all'interno dell'organizzazione. Le imprese dovranno capire che da una più alta coesione interna scaturiscono decisioni migliori e dunque maggiori benefici che possono essere ulteriormente favoriti da più alti livelli di collaborazione esterna, attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Un approccio integrato alla comunicazione impatta anche sul modo in cui gli *stakeholder* si interfacciano con le aziende: le diverse categorie di soggetti interessati all'attività aziendale devono assumere una visione più integrata in merito a come i loro interessi sono collegati a quelli di altri soggetti. Al fine di rendere ancora più evidente questa integrazione secondo l'*integrated thinking* assume un ruolo centrale il coinvolgimento e il dialogo con le diverse categorie di soggetti interessati.

Attraverso un controllo continuo degli atteggiamenti sociali, delle tendenze e dei media, l'azienda impara a restare al passo con l'evolversi di norme e valori dominanti della collettività in cui opera. Sotto questo profilo il *report* integrato ampliando il coinvolgimento degli *stakeholder* facilita anche forme di dialogo *inter-stakeholder* su nuovi temi ed interessi comuni.<sup>63</sup>

Tale tipo di rendicontazione "*Integrated*" contribuisce al miglioramento delle analisi settoriali e geografiche e al confronto delle problematiche quali l'etica di *business* e la gestione dei conflitti di interessi laddove sono rilevanti e tangibili per l'organizzazione, esplicita inoltre espliciti i legami tra la strategia, la *governance* e la

---

<sup>62</sup> Lenoci F. (2014), *Nuovo bilancio integrato. Terminale della comunicazione finanziaria sul business e sulla sostenibilità*, Ipsosa, Milano, p. XIII

<sup>63</sup> *Integrated Reporting e valore aziendale*, Francesca Manes Rossi, Rebecca Levy Orelli, Carlotta Del Sordo, Franco Angeli, 2018 pp. 118 e ss.

*performance* finanziaria e sociale, nel contesto ambientale ed economico entro cui l'azienda opera, in un approccio olistico.

La redazione del *Report* integrato<sup>64</sup> lascia immaginare una progressiva affermazione di tale documento nella qualità di strumento principe dell'informativa aziendale, in grado di sostituire la pluralità di documenti oggi prodotti dalle aziende e tra i quali manca spesso la necessaria connessione. I singoli documenti potranno ancora essere prodotti per assicurare un'informativa più dettagliata in merito alle specifiche prospettive che ne determinano la redazione, segnatamente a quelle di investimento che possono richiedere un maggior dettaglio sugli aspetti economico-finanziari.

Il progressivo moltiplicarsi dell'adozione del *Report* integrato con esperienze registrate in tutto il mondo è facile ipotizzare un'applicazione sempre più ampia, vi sono dinamiche che possano tenere in debito conto anche l'evoluzione dell'ambiente e il mutare nel tempo delle esigenze informative degli *stakeholder*.

Gli obiettivi di questo strumento sono di favorire una più efficiente allocazione dei capitali, supportata da informazioni complete sui processi di creazione di valore e quindi sulla sostenibilità finanziaria delle strategie aziendali; supportare un'informativa annuale più unitaria e completa, attraverso la rendicontazione dei diversi elementi che concorrono al processo di creazione di valore non solo nel breve ma anche nel medio/lungo periodo; sviluppare una diversa *accountability*, secondo una modalità che dia conto contemporaneamente di come vengono gestite le diverse forme di capitale (non solo finanziario, ma anche materiale, umano, sociale, naturale e relazionale) che concorrono ai processi di creazione di valore nell'ambito della specifica azienda; incoraggiare l'"*integrated thinking*": il *report* integrato deve spiegare agli investitori e agli *shareholder* (e più in generale a tutti gli *stakeholder*) come coloro che governano l'azienda intendono pervenire alla creazione di valore considerando non solo la *performance* finanziaria, ma anche l'impatto sociale e ambientale, la reputazione aziendale e lo sviluppo delle risorse umane.

---

<sup>64</sup> Eccles E Kruz ritengono che l'adozione della rendicontazione integrata sia in grado di apportare benefici (2015)

L'*integrated reporting*<sup>65</sup> tende a rispondere alla richiesta di allineare strumenti contabili ad uso interno ed esterno rispetto all'azienda, verso una *Disclosure* di informazioni contabili fino ad oggi ritenute rilevanti solo a fini interni.

Il bilancio integrato affonda le sue radici nell'esigenza di comunicare la propria *performance* in una visione olistica con una panoramica internazionale.

Il primo documento a focalizzare l'attenzione su questo sistema di rendicontazione, analizzando il concetto di *Integrated Reporting* e considerandone le conseguenze e il potenziale impatto fu pubblicato nell'agosto 2005 dalla *Solstice SustainAbility Works* in collaborazione con la società canadese *Vancity* e intitolato *Integrated Reporting: Issues and Implications for reporters*.

Il testo metteva in evidenza come questa diversa forma di rendicontazione includesse sia i contenuti del bilancio di esercizio e sia del bilancio sociale, delineando i benefici, le difficoltà e gli elementi che potevano indurre all'adozione di un simile sistema di rendicontazione.

L'interesse provocato da questi primi approcci al *Business Reporting* integrato ha rapidamente incoraggiato società di consulenza, studiosi e *standard setter* in diversi Paesi a proporre, con forme e denominazioni diverse, modelli di rendicontazione che affiancassero alla tradizionale informazione economico finanziaria anche informazioni sulla sostenibilità sociale ed ambientale e sugli obiettivi e le strategie future dell'impresa.

Un ampio e crescente numero di Paesi (inclusi quelli dell'Unione Europea) sta progressivamente introducendo linee guida o norme specifiche, richiedendo informazioni sulla sostenibilità, sulla *Corporate Governance* e sui rischi, procedendo poi a richiedere che tali informazioni siano integrate con quelle tipiche dell'informativa economico-finanziaria.

Nel 2006 nel Regno Unito il *Company Act* ha introdotto l'obbligo per le imprese quotate in Borsa di pubblicare *report* contenenti informazioni non

---

<sup>65</sup> L'*integrated Reporting* rappresenta una rivoluzione nell'ambito del Reporting aziendale conferendo approccio culturale completamente diverso rispetto al modo di vedere il processo di creazione del valore aziendale, rappresentare il valore nel report, comunicare tale valore. <https://www.marketingcolcuore.com/integrated-reporting/> - Consultazione del 28/12/2022.

finanziarie: è stato richiesto di pubblicare unitamente all'*Annual Report*, anche lo *Strategic Report* e il *Directors' Report*.

Il 17 luglio 2013 il Parlamento britannico ha approvato nuove regole volte alla semplificazione di questi due *Reports*, richiedendo nel contempo che le aziende quotate al *London Stock Exchange* o al NYSE fornissero anche un'adeguata *Disclosure* su aspetti attinenti all'uguaglianza dei diritti umani e dei sessi all'interno della compagine aziendale.

Il *Financial Reporting Council* nel 2014 ha emanato delle specifiche linee guida dedicate allo *Strategic Report*.<sup>66</sup>

Segue la Germania, che aggiornando nel 2010 il principio contabile n. 15 (GAS 15) sul *Management Reporting* ha introdotto l'obbligo di rilasciare informazioni socio-ambientali e di *Corporate Governance* e di illustrare le prospettive aziendali per il futuro.

Anche la Francia nel 2012, con la legge Grenelle II, ha sancito l'obbligo di redazione dei *Report* socio-ambientali per le aziende i cui bilanci sono già sottoposti ad approvazione e verifica da parte di soggetti esterni indipendenti quali società di revisione.

In Spagna, il *Sustainable Economy Act* richiede dal 2012 a tutte le società partecipate pubbliche di redigere e diffondere *report* annuali in tema di sostenibilità e di *governance*, conformi agli *standard* internazionali.

A livello extra europeo, la *Singapore Stock Exchange* (SGX) ha introdotto nel 2016 l'obbligo per le società quotate di pubblicare il *report* di sostenibilità, emanando specifiche linee guida e modificando il Codice di *Corporate Governance*, dove tra le competenze del Consiglio di Amministrazione è stato inserito anche l'obbligo di rendicontazione in tema di sostenibilità.

---

<sup>66</sup> La Direttiva 2014/95/UE riguarda la Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e alcuni gruppi di grandi dimensioni. <https://investiresponsabilmente.it/glossario/direttiva-sulla-dichiarazione-non-finanziaria-2014-95-ue/> - Consultazione del 28/12/2022

Anche il *Security Stock Exchange Board of India*, all'inizio del 2017 ha reso obbligatorio per le prime 500 società quotate la pubblicazione di un *Business Responsibility Report* richiamando esplicitamente l'<IR> *Framework* e chiarendo che possono essere utilizzate come punto di riferimento. La circolare chiarisce che le informazioni relative all'*Integrated Reporting* possono essere fornite in un *report* separato o incluse nel *Management Discussion & Analysis*.

In Nigeria è stata la Banca Centrale a dettare nel 2014 delle linee guida che obbligano le banche e le società finanziarie a implementare un processo di raccolta e rendicontazione delle tematiche di sostenibilità e di *corporate governance*.

Va menzionato il Sudafrica<sup>67</sup> dove vi è la necessità di recuperare il ritardo accumulato nello sviluppo economico nel periodo dell'*apartheid* che ha indotto all'adozione di una serie di misure dirette a migliorare il rapporto di fiducia tra imprese e mercati, comportando, unitamente all'introduzione di un codice di *corporate governance*, l'adozione obbligatoria dell'*integrated reporting*.

In India, a partire dal 2013, il *Securities Exchange Board* ha richiesto alle prime 100 società quotate di rendicontare circa l'adozione delle Linee Guida per la responsabilità sociale, economica ed ambientale all'interno del proprio *Annual Report*. L'obbligo è stato esteso nel 2015 a tutte le società quotate. Le medesime linee-guida richiedono la costituzione di un Comitato per la Responsabilità Sociale composto da membri del Consiglio di Amministrazione.

In Brasile il *Sao Paulo Stock Exchange* dal 2011 richiede di includere nei bilanci gli indicatori relativi alle informazioni non finanziarie – attraverso un *integrated reporting* o un bilancio di sostenibilità – su una base di “*comply or explain why*”, su base obbligatoria salvo la possibilità di fornire adeguate motivazioni a fronte della mancata indicazione e con la possibilità di multe o sanzioni qualora le motivazioni non risultino adeguate.

In Giappone il Ministero dell'Economia ha istituito nel 2012 una *task-force* incaricata di lavorare a progetti concernenti il *reporting* integrato. Anche se non

---

<sup>67</sup> Unico Stato al momento ad aver introdotto l'obbligo di redazione del report seppure limitatamente alle società quotate presso il Johannesburg Securities Exchange, a partire dal 2010 Op. cit. p. 126

esiste ancora un obbligo di pubblicazione, secondo una ricerca condotta da KPMG nel 2016 ben 204 aziende quotate presso il *Tokio Stock Exchange* hanno predisposto un *report* integrato.<sup>68</sup>

In Italia, fino al 2015 ci si è limitati alla previsione dell'art. 2428 c.c. che offre l'opportunità di inserire informazioni sulle politiche, sull'ambiente e sul personale nell'ambito della Relazione sulla Gestione.

Ciò nonostante, alcune grandi imprese, che rappresentano senza dubbio un *benchmark* nella rendicontazione d'impresa (Enel, Autostrade per l'Italia, Eni, Generali, Terna) hanno cominciato a produrre dei *report* integrati, pur in assenza di precisi riferimenti a standard internazionali.

Nel febbraio 2012 è stato costituito il *Network* Italiano per il *Business Reporting* (NIBR), che è l'associazione referente per l'Italia per il *World Intellectual Capital Initiative Network for Europe (WICI)*<sup>69</sup>, un *network* internazionale attento in modo particolare allo sviluppo delle informazioni non finanziarie e nello specifico ai cosiddetti *intangible assets*.

In Italia, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha aderito al progetto dell'IIRC fin dal 2011, riconoscendo un ruolo chiave all'*Integrated Reporting* come modello di comunicazione aziendale idoneo a rispondere alle richieste avanzate dall'UE in tema di *Disclosure*.

Inoltre, una recente ricerca condotta da AIAF (Associazione Italiana degli Analisti e Consulenti Finanziari) ha posto in evidenza che gli analisti considerano in

---

<sup>68</sup> KPMG (2016), *Survey of Integrated Reporting in Japan*, Francesca Manes Rossi, Rebecca Levy Orelli, Carlotta del Sordo, *Integrated Reporting e Valore Aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 124

<sup>69</sup> La Fondazione denominata "Organismo Italiano di Business Reporting – SustainAbility, Non-Financial e Integrated Reporting (OIBR)", di seguito O.I.B.R., ha sede in Ferrara presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara. L'ambito territoriale di operatività della Fondazione è quello nazionale e, se necessario per il perseguimento delle finalità statutarie, quello europeo ed internazionale. Essa risponde ai principi e allo schema giuridico della Fondazione di partecipazione, nell'ambito del più ampio genere di Fondazioni disciplinato dagli articoli 12 e seguenti del Codice civile e dal Codice degli Enti del Terzo Settore. La Fondazione non ha scopo di lucro e non può distribuire utili. [https://www.uniba.it/it/ateneo/organismi-associativi-partecipati-da-uniba/fondazioni/copy\\_of\\_ipres-istituto-pugliese-ricerche-sociali](https://www.uniba.it/it/ateneo/organismi-associativi-partecipati-da-uniba/fondazioni/copy_of_ipres-istituto-pugliese-ricerche-sociali) - Consultazione del 28/12/2022.

primo luogo gli investitori come interlocutori privilegiati interessati a disporre di informazioni integrate, poi gli stessi analisti finanziari e gli istituti di credito. La stessa indagine ha posto in luce come al *Report* integrato venga attribuito un ruolo fondamentale nel processo di acquisizione di informazioni non finanziarie, manifestando tuttavia alcune perplessità circa la possibilità di una completa interconnettività tra le diverse aree aziendali.

Nel contesto europeo la richiesta di ampliare le informazioni a carattere non finanziario, quanto meno per le imprese di grandi dimensioni è venuta dalla direttiva europea 95 del 2014. Essa interviene sulla precedente direttiva 34/2013 per quanto concerne la diffusione di informazioni non finanziarie da parte delle imprese di grandi dimensioni, allo scopo di *“fissare obblighi giuridici minimi per quanto riguarda la portata delle informazioni che le imprese di tutta l’Unione dovrebbero mettere a disposizione del pubblico e delle autorità. Le imprese soggette alla presente direttiva dovrebbero fornire un quadro completo e fedele delle loro politiche, dei loro risultati e dei rischi a cui sono esposte.”*

La direttiva è esplicitamente rivolta alle imprese che hanno un numero medio di dipendenti occupati nel corso dell’esercizio di 500 (*art. 19-bis*). Per tali aziende è previsto l’obbligo di divulgazione di informazioni di carattere socio-ambientale, riguardanti il personale dipendente, i diritti umani e la lotta alla corruzione, unitamente a tutte quelle informazioni per completare la descrizione della realtà aziendale anche da un punto di vista non finanziario.

L’eventuale mancata *Disclosure* relativa alle tematiche suddette deve essere esplicitamente motivata, secondo il noto principio *“comply or explain”*.

Gli stati membri sono stati chiamati a predisporre gli adeguamenti legislativi per il recepimento di tale documento entro il termine del 2016, con decorrenza a partire dall’esercizio fiscale che ha avuto inizio con il primo gennaio del 2017.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> *Integrated Reporting e valore aziendale*, Francesca Manes Rossi, Rebecca Levy Orelli, Carlotta Del Sordo, Franco Angeli, 2018 pp. 121 e ss.

## CAPITOLO 4

### EXECUTION, ALLINEAMENTO STRATEGICO E CUSTOMER SATISFACTION

Nell'attuale contesto ambientale, pianificare e controllare la gestione sembrano due attività impossibili da svolgere e invece risultano quasi indispensabili per un efficace gestione dell'impresa nel tempo.

Con queste attività si definisce la direzione di marcia strategica nella quale si desidera che l'impresa si muova e si fanno delle verifiche sistematiche per capire se si sta procedendo verso la direzione desiderata.

In Italia c'è una scuola di pensiero molto diffusa: c'è la crisi e il futuro è incerto e allora è inutile pianificare. Tuttavia, se si pensa, si può cogliere un aspetto fondamentale: è proprio la difficoltà di interpretazione del futuro che richiede una particolare attenzione e vi è una necessità di pianificare le attività aziendali non nei dettagli ma almeno nelle macro-azioni che si intraprendono e nelle risorse umane e finanziarie necessarie a tal scopo.

Purtroppo, nelle prassi aziendali si pianificano e controllano tante cose, ma non sono sempre quelle rilevanti.

A che cosa serve la *Balanced Scorecard*, quali sono le sue caratteristiche fondamentali e gli errori da non commettere per introdurre una *BSC* efficace sono argomenti già trattati nel primo capitolo, ora sottolineiamo aspetti per collegare la strategia aziendale alla gestione operativa.

Seguendo le quattro prospettive in linea con la strategia aziendale, la *Balanced Scorecard* diventa un formidabile strumento a supporto della *Strategy Execution*<sup>71</sup>.

Per svolgere in modo efficace tale ruolo di supporto è opportuno che la sua predisposizione e il suo utilizzo siano svolti da un *Executive Team*.

---

<sup>71</sup> Il testo in prefazione de "Le 4 Discipline dell'Execution" offre al lettore molto più che semplici teorie per operare cambiamenti strategici a livello organizzativo. Gli autori spiegano non solo "cosa" ma anche "come" mettere efficacemente in esecuzione un processo gestionale. Ogni leader dovrebbe leggere questo libro. Tratto da "Le 4 Discipline dell'Execution", Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling, Franco Angeli, Milano, 2016 Prefazione di Clayton Christensen

La mappa strategica nasce da un'approfondita ricerca delle relazioni causa-effetto.

I sette errori da evitare sono:

- 1) Scarso impegno del *management* con un'elevata *seniority*;
- 2) Numero di individui coinvolti;
- 3) Mantenere la *BSC* solo per il vertice;
- 4) Processo di sviluppo troppo lungo;
- 5) Trattare la *BSC* come un progetto da sistema informatico;
- 6) Affidarsi a persone non esperte (interne o esterne);
- 7) Introdurre la *BSC* solo per scopi di incentivazione.

La *Balanced Scorecard (BSC)* può diventare un utile strumento a supporto dei processi di *Corporate Governance* nelle comunicazioni verso *Stakeholders* e *Shareholders*.

Sin dall'introduzione tale strumento di Kaplan e Norton nel 1992 è sembrato importante ed efficace, la sua diffusione nelle imprese è stata davvero nella logica *world-wide*.

La *Balanced Scorecard* non è solo uno strumento ma è qualcosa di più: è un approccio metodologico.

Per capire la *performance tout-court* di un'azienda non è sufficiente la dimensione economico-finanziaria, ma uno strumento che consente di operare su altre aree rendendolo completo il più possibile.

Per completare lo strumento, altra idea vincente da questo punto di vista è stata di aver messo al centro la strategia e quindi cercare di collegare le varie aree/aspetti misurati con il discorso sulla strategia.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> La prima sfida deve essere quella di focalizzarsi su ciò che è di fondamentale importanza. Una volta che l'energia collettiva è focalizzata su una sfida, non c'è nulla che possa impedire loro di vincerla. "Le 4 Discipline dell'*Execution*", Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling, Franco Angeli, Milano, 2016, p. 26.

Aggiungere alla *Financial Perspective* una serie di altre dimensioni che sono sostanzialmente la *Customer Perspective*, la *Process Perspective*, la *Learning & Growth Perspective* che completano la visione della *performance* aziendale (strumento di *Planning*, non di *controlling* e basta).

La pianificazione sta dietro ed è molto più snella e sintetica, focalizzata: fulcro della gestione strategica dell'impresa. Kaplan e Norton hanno sistematizzato ciò che la teoria stava diffondendo.

*Strategy Formulation*, *Strategy Execution* e *Strategy Evaluation* con *focus* sullo scenario *Planning* (Riflessioni sullo scenario esterno che risulta difficile da interpretare).

Occuparsi di scenari diventa importante per svolgere in modo efficace il ruolo di supporto alla *Strategy Execution*: ci sono da osservare regole fondamentali.

- 1) La predisposizione *Balanced* per essere efficace a livello operativo richiede che sia disegnata dai manager di un'impresa e che hanno una certa responsabilità in azienda, creare un *Executive Team* che aiuti a creare questa realtà nella quale viene discussa e generata la *BSC*;
- 2) Non si può non prestare un'assoluta attenzione alla progettazione/elaborazione della mappa strategica.

La mappa strategica<sup>73</sup> non è niente altro che una ripresa delle quattro prospettive e queste richiedono che vengano individuate le variabili collegate nell'ambito di ciascuna prospettiva ed in linea alla missione e agli intenti strategici che sono stati individuati dall'*Executive Team*.

Anche la mappa strategica va elaborata dall'*Executive Team* e se non vengono disegnate in tale contesto rischiano di non essere facilmente interpretabili.

---

<sup>73</sup> Elaborazione di una mappa strategica individuando le variabili e organizzarle, le metto giù in modo sistematico e cerco di capire a quale area gestionale possono rispondere. È sufficiente organizzare le variabili in base a dei criteri di aggregazione ritenuti strategicamente rilevanti e non troppo numerosi per mantenere una certa selettività, una premessa alla reale efficacia dello strumento. Selezionare le variabili chiave. Alberto Bubbio – Strategy Execution. Variabili chiave ed elaborazione di una mappa strategica. Tratto da slide e video di A. Bubbio, [www.dimelab.us/managemind](http://www.dimelab.us/managemind). - Consultazione del 06/01/2023.

Bisogna trovare delle relazioni tra le variabili finanziarie con le variabili legate al cliente, con le variabili legate ai processi e con le variabili legate al *Learning&Growth*.

Ci sarà anche una relazione tra gli investimenti (tangibili ed intangibili) nella prospettiva *Learning&Growth*, dove si inseriranno e si annideranno quei patrimoni intangibili da cui dipende tutto.

Il *Financial* è il risultato finale dopo aver verificato i compiti svolti a livello di *Learning*<sup>74</sup>, di patrimoni e di *intangible*.

È necessario comprendere che la redditività non è qualcosa che si misura dai ricavi e dai costi ma dipende da come svolgo e riesco ad instaurare delle mie relazioni col cliente e da come svolgo e riesco a realizzare determinati processi che sono gestionali, come riuscire a fornire al cliente gli elementi fondamentali della sua richiesta.

*Customer satisfaction* che è qualcosa di più, uno degli elementi fondamentali nel medio/lungo termine non è la *Customer Satisfaction* ma è la fidelizzazione (la *loyalty*) quella che conta.

La *Customer Satisfaction* ci può essere ma non è detto che porti ad una continuità nel tempo della relazione col cliente.

Se il cliente viene fidelizzato, devo andare semplicemente a cercare degli elementi di fidelizzazione nei processi.

Per garantire i processi e la fidelizzazione devo capire quali sono gli *intangible* dai quali dipendono queste relazioni.

Se costruisco questa mappa<sup>75</sup> a tavolino senza l'intervento delle persone che fanno parte dell'*Executive Team* non viene svolto in modo corretto e quindi vi è la

---

<sup>74</sup> Investire in Intellectual Capital, Alberto Bubbio – Strategy Execution: Variabili chiave ed elaborazione di una mappa strategica. Tratto da slide e video di A. Bubbio, [www.dimelab.us/managemind](http://www.dimelab.us/managemind) - Consultazione del 06/01/2023.

necessità di costruirla assieme con molta più sensibilità rispetto ai contenuti da tracciare: se non c'è mappa strategica non c'è *Balanced Scorecard*.

Indicare nella mappa tutte quelle variabili che hanno una valenza strategica.

Nel fissare i *target*<sup>76</sup> che nascono dalla *BSC* non ci si dovrebbe limitare al solo esercizio di durata annuale ma c'è la necessità di approfondire l'analisi su più annualità in una logica di crescita continua.

Perseguire un'accurata fidelizzazione del cliente e per farlo ci vogliono necessariamente più anni.

La dimensione economico-finanziaria che spesso ha durata annuale viene considerata un grosso limite, una trappola della visione annuale: si dovrebbe considerare il budget collegato alla strategia di medio lungo periodo.

La *Balanced Scorecard* è uno strumento strategico, se non ho chi fa strategia nell'*Executive Team* riempio mappe e tabelle che non hanno alcun senso (ci deve essere la presenza della *seniority* e dell'imprenditore).

In imprese italiane ci deve essere l'imprenditore che si fatica a portarlo in aula almeno per la creazione dei punti chiave della *BSC*.

La presenza del vertice ci deve essere, segnale molto forte che loro ci devono credere in prima persona.

Coinvolgere più persone così è più facile che la *BSC* abbia una ricaduta a livello operativo.

Presentare la *BSC* a tutti perché l'efficacia dello strumento in quel contesto è stata superiore.

Come la strategia si traduce in operatività. Affinchè la *BSC* diventi *Strategy into Action* deve essere diffusa il più possibile all'interno dell'azienda.

---

<sup>76</sup> Come diceva Stephen R. Covey dovete decidere quali sono le vostre massime priorità e avere il coraggio garbatamente, serenamente e semplicemente di dire no a tutto il resto. E per riuscirci quello che serve è far crescere un solo grande SI' dentro di voi. *Le 4 Discipline dell'Execution*", Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling, Franco Angeli, Milano, 2016, p. 43.

## CAPITOLO 5

### LA DIGITALIZZAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD: INNOVAZIONE E BUSINESS SUSTAINABILITY

La principale sfida che si trova ad affrontare il panorama energetico globale è bilanciare due fabbisogni fondamentali: garantire l'accesso universale all'energia ad un mondo in crescita sia demografica che economica e al tempo stesso fronteggiare il cambiamento climatico accelerando il processo di transizione verso un mix più sostenibile<sup>77</sup>.

Il concetto di “giusta transizione” considera l'impatto della trasformazione energetica sulle persone, la gestione della riduzione delle emissioni che deve comprendere la gestione degli impatti sociali: quindi deve essere inclusiva.

Ciò contribuisce non solo all'equità della transizione ma anche all'efficacia delle politiche e delle azioni che si stanno introducendo.

L'obiettivo di ENI di raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050 e cioè azzerare l'impronta economica in modo da rispettare le indicazioni dell'Accordo di Parigi per mantenere il riscaldamento globale entro la soglia di 1,5 gradi a fine secolo.

Per accompagnare la crescita di ENI a quella dei Paesi che ci ospitano abbiamo integrato nella nostra *Mission* i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite: in inglese i *Sustainable Development Goals* (SDG).

ENI combina in maniera organica il proprio piano industriale con i principi di sostenibilità ambientale e sociale lungo tre direttrici:

- a) Eccellenza operativa;
- b) Neutralità carbonica al 2050;
- c) Alleanze per lo sviluppo.

---

<sup>77</sup> [www.eni.com/it-IT/trasformazione](http://www.eni.com/it-IT/trasformazione) Consultazione del 23/05/2022.

Il modello di *business* si sviluppa lungo queste tre direttrici facendo leva sulle competenze interne, sullo sviluppo e applicazione di tecnologie innovative e sul processo di digitalizzazione.

Oggi la tecnologia può avere un ruolo determinante nell'applicazione della *Balanced Scorecard*. Collaborazione, condivisione, coinvolgimento sono approcci facilmente indivisibili con l'attuale maturità tecnologica<sup>78</sup>.

Pensare ad un flusso integrato che, partendo dalla definizione degli obiettivi strategici a cura del *top management* si concluda con la consuntivazione degli incentivi per una risorsa che ha partecipato ad un progetto collegato ad uno di quegli obiettivi.

Flussi approvativi.

Fondamentali per validare le proposte che il *Middle Management* avanza a livello di progetti ed allocare efficientemente le risorse disponibili, ad esempio, per certificare l'avanzamento di un progetto.

Riuscire ad orchestrare le approvazioni, a monitorarne lo stato di avanzamento ed eventuali *REWORK* in modo inequivocabile e tracciato, aiuta a coinvolgere una platea maggiore ai tavoli decisionali.

Flussi dinamici.

In un contesto aleatorio e instabile i *workflow* dinamici consentono di ridisegnare in corsa il flusso, di coinvolgere una risorsa in una qualsiasi fase del processo, di chiedere loro un contributo o diffondere informazioni; sono dinamiche che l'evoluzione tecnologica ha messo a disposizione, superando i limiti del classico *Business Process Management* (BPM) e che ben si sposano con i concetti di collaborazione e di condivisione.

Tool di collaborazione.

---

<sup>78</sup> Anche l'uso di modelli dinamici ci fornisce un supporto: in azienda è necessario si sviluppino una serie di strumenti e procedure atti a misurare le variabili di interesse stimandone i futuri andamenti col continuo confronto con gli obiettivi prefissati. Enrico Supino, *I modelli dinamici per il controllo multidimensionale*, d.u. press, Bologna, 2008, pp. 115 e ss.

La situazione pandemica che stiamo vivendo ha obbligato tutte le realtà aziendali a conoscersi più a fondo. L'integrazione del *workflow* con *tool* che sono strumenti che fanno parte della quotidianità e si parla sempre più di digitalizzazione in una visione collaborativa, possono risultare vincenti.

Sono strumenti che permettono di coinvolgere tutte le risorse, di aver accesso al flusso informativo tramite interfacce note e di sfruttare funzionalità native del *TOOL* (canali dedicati per gruppi di lavoro, chat, condivisione di file, *calendar*, *reminders*) evitando duplicazioni e sovrapposizioni con la soluzione sviluppata.

Il processo *Balanced Scorecard* (BSC) vive sul monitoraggio delle dinamiche operative correnti e dei risultati di breve periodo.

Questi risultati contribuiscono a movimentare le logiche causa/effetto necessarie a spingere l'organizzazione verso l'obiettivo strategico di medio e lungo periodo.

L'evoluzione tecnologica riesce a supportare meglio questa fase rispetto al passato, rendendo la *Balanced Scorecard* (BSC) più governabile, illustrando proiezioni sul medio/lungo periodo e permettendo al *top management* di intervenire tempestivamente per tracciare la nuova via o ricanalare l'organizzazione verso quella già tracciata.

Non può e non deve essere la tecnologia a guidare l'utilizzo dello strumento *Balanced Scorecard* (BSC) ma la tecnologia deve essere a supporto delle idee e delle esigenze della specifica realtà.

Oggi queste opportunità tecnologiche sono enormi e anche a fronte di nuovi strumenti più innovativi possono portare la *Balanced Scorecard* (BSC) ad avere ancora un ruolo rilevante nell'ambito della pianificazione strategica.

Così come hanno fatto alcune realtà aziendali può diventare uno strumento condiviso, collaborativo, di cui ancora oggi non si dovrebbe fare a meno<sup>79</sup>. I principi della BSC necessari per modellare tale strumento sono abbinati a tematiche

---

<sup>79</sup> *La digitalizzazione della nuova BSC di Luca Leo, Digital Trasformation Consultant, [www.docflow.com/it/news/2021/02/10/la-digitalizzazione-della-nuova-balanced-scorecard/49/](http://www.docflow.com/it/news/2021/02/10/la-digitalizzazione-della-nuova-balanced-scorecard/49/) - Consultazione del 23/05/2022.*

organizzative come quelle illustrate di comunicazione, collaborazione e condivisione che sono oggi alla base di qualsiasi processo di successo in ottica aziendalistica.

Da questo tipo di approccio è necessario provare a coinvolgere una più ampia platea di attori nelle fasi decisionali con un processo allargato di proposte e di validazione della mappa strategica.

Come avere sotto controllo il successo della propria azienda? Uso la *Balanced Scorecard* (BSC), uno strumento di Lean Management efficace per ogni impresa<sup>80</sup>.

Il *Lean Management* è una cassetta degli attrezzi per le imprese che desiderano applicare le migliori strategie produttive, attraverso l'utilizzo di tecniche e strumenti concretamente utili a raggiungere una produttività più performante: ciò porta ad ottenere un miglior controllo dei costi ed un miglioramento continuo della qualità in azienda.

Un cruscotto di indicatori *Key Performance Indicators (KPI)* che traccino in modo chiaro e utile l'andamento delle varie *Business Units (BU)* per avere sotto controllo l'efficacia della *performance* nel corso del tempo.

L'analisi di una *Balanced Scorecard (BSC)* è efficace se permette di tracciare due situazioni: è immediata, al fine di comprendere l'andamento delle varie unità aziendali nel giro di poco tempo; è proiettata al futuro, definendo quali azioni si riveleranno vincenti e quali invece dovranno essere riconsiderate per ottenere migliori prestazioni di gestione.

I punti di intervento.

L'utilizzo della *Balanced Scorecard (BSC)* viene applicata in quattro aree di interesse:

1) *Feedback Clienti.*

Il punto di partenza di una reale efficacia produttiva è sempre la soddisfazione finale del cliente, mai scontata e da monitorare costantemente per essere sempre competitiva sul mercato.

---

<sup>80</sup> [www.leanevolution.com/magazine/balanced-scorecard-le-migliori-tecniche-di-lean-management/](http://www.leanevolution.com/magazine/balanced-scorecard-le-migliori-tecniche-di-lean-management/) - Consultazione del 23/05/2022.

Misurare la soddisfazione del cliente è complicato perché spesso si dà per assodato il servizio e sembra essere sempre il prezzo l'unico valore, questo non è sempre vero e grazie alla *Balanced Scorecard (BSC)* è possibile un monitoraggio chiaro ed approfondito.

## 2) Analisi di gestione e di produzione interni.

L'efficacia e l'efficienza sono due termini che rappresentano in modo ottimale lo stato di salute della produttività aziendale. Averli sotto controllo grazie ad analisi dettagliate significa poter intervenire qualora fosse necessario per mantenere alto il livello qualitativo della produzione.

Soprattutto con l'avvento della digitalizzazione e della conversione da semplice industria a fabbrica digitale questo è sempre più necessario ma anche più semplice: puntare all'innovazione 4.0 per confrontarsi con un mercato 4.0.

## 3) Professionalità e crescita aziendale.

Formazione e crescita aziendale fanno parte del pacchetto completo di un'azienda performante, tracciando possibili aree di intervento anche in termini di organizzazione o riorganizzazione aziendale.

## 4) Analisi finanziaria.

Non può certamente mancare una proiezione di analisi finanziaria aziendale, utile a comprendere l'efficacia delle *performance* in termini di redditività ed impatto sulla cassa<sup>81</sup>.

Il termine Industria 4.0 indica una tendenza che integra alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro, creare nuovi modelli di *business* e aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> [www.cadtec.it](http://www.cadtec.it) – Industry 4.0 e innovazione. Come rendere l'azienda 4.0 – Consultazione del 23/05/2022

Gestione efficace ed efficiente di questo modello di prodotto digitale che va dallo sviluppo alla vendita, dalla produzione alla messa in servizio fino alla creazione di valore per il cliente e alla garanzia dei servizi associati al prodotto, viene definita più o meno dall'inizio del nuovo secolo come gestione del ciclo di vita del prodotto.

Tale gestione dei dati di prodotto è il presupposto fondamentale affinché prodotti moderni “intelligenti” e interconnessi svolgano la loro funzione e abbiano successo sul mercato mondiale.

È la condizione essenziale affinché anche la produzione possa essere organizzata collegandola in modo più intelligente.

Sono tre i settori essenziali per la digitalizzazione:

- a) Il sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) per il collegamento di produzione;
- b) Il sistema CRM (*Customer Relationship Management*)<sup>83</sup>
- c) Il software PLM (*Product Lifecycle Management*) per la realizzazione e la gestione del prodotto il *Product Data Backbone*.

## LA DIGITALIZZAZIONE

L'INDUSTRIA 4.0 consente di raggiungere i migliori risultati e di realizzare gli obiettivi di *business*.

Fondamentale è dimostrare resilienza verso le condizioni economiche in dinamica mutamento ed ottimizzare le attività a livello di produzione e di *business*.

L'obiettivo è di ottenere il pieno controllo sui processi produttivi, raccogliere dati automatizzati in tempo reale ed ottimizzare i costi di produzione.

---

<sup>82</sup> Industria 4.0 - Consultazione WIKIPEDIA del 23/05/2022.

<sup>83</sup> Il CRM Customer Relationship Management è una strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti. Esso aiuta le aziende a rimanere in contatto con i clienti, a semplificare i processi e a migliorare la redditività. [www.salesforce.com/it](http://www.salesforce.com/it) - Consultazione del 06/01/2023.

Applicare la *Balanced Scorecard (BSC)* ai canali digitali: essa viene vista come *framework* metodologico per calcolare il *Digital Customer Journey Score*, l'applicazione della *Balanced Scorecard BSC* ai canali digitali; prospettive, *KPA* e *Social Landscape del Digital BSC*; la modalità di calcolo del *Digital Customer Journey Score (DCS)*<sup>84</sup>.

La digitalizzazione apre nuove prospettive all'industria, in particolare a quella manifatturiera.

I paradigmi produttivi consolidati sono messi in discussione da nuove tecnologie che offrono grandi opportunità, a patto di avere la visione e le competenze per poterle cogliere.

Il Consiglio di Amministrazione (CDA), l'organo che definisce la strategia aziendale si trova davanti alla responsabilità di trasformare una nuova era industriale.

Nel corso dei decenni abbiamo assistito ad una lotta sempre più spinta sui prezzi che ha portato a delocalizzare le fabbriche, laddove i costi di manodopera, ambientali e fiscali, erano minori.

La digitalizzazione offre nuove opportunità per cambiare i paradigmi produttivi che hanno retto l'industria fino ad oggi.

La possibilità di utilizzare stampanti 3D per ridurre i tempi ed i costi della realizzazione dei prototipi e in certi casi anche lo spostamento in capo ai clienti, la virtualizzazione di prove distruttive, l'integrazione di tecnologie di comunicazione aprono una strada nuova da esplorare.

Le tecnologie digitali devono ancora entrare a pieno titolo nell'industria: l'industria italiana deve raccogliere la sfida della cosiddetta "artigianalizzazione" per conquistare un ruolo predominante nel panorama manifatturiero internazionale.

La tecnologia è disponibile anche per i concorrenti, ma il vantaggio competitivo italiano è culturale.

---

<sup>84</sup> [Digitaldictionary.it/balanced-scorecard](https://digitaldictionary.it/balanced-scorecard) - Consultazione del 15/06/2022.

L'Unione Europea, riconoscendo l'importanza della digitalizzazione per la competitività e lo sviluppo nel 2012 ha istituito la carica di *Digital Champion*.

Questo *Digital Champion* è un ambasciatore dell'innovazione che ha il compito di rendere i propri cittadini "digitali".

In Italia il progetto prevede di individuare un *Digital Champion* per ogni Comune.

Dal riconoscimento da parte del vertice aziendale del valore strategico dell'evoluzione digitale può prendere avvio la trasformazione dell'impresa.

Il "Consigliere Digitale" deve avere le competenze per poter analizzare in profondità le opportunità offerte dall'applicazione delle nuove tecnologie e doti di leadership e comunicazione che gli permettano di rendere partecipe tutto il Consiglio<sup>85</sup>.

La digitalizzazione si pone come un magnifico prato verde sul quale costruire duraturi vantaggi competitivi basati sulla cultura e il *know-how* produttivo italiano.

Il "*Rinascimento Digitale*" è un obiettivo che può essere raggiunto grazie all'intelligenza e alla lungimiranza di chi ricopre posizioni di responsabilità che, con grande visione, può porre le condizioni di *governance* ed organizzazione in grado di sprigionare la creatività e l'innovazione.

Il CDA è chiamato a trasformarsi in "*Board Digitale*", un organo capace di capire le trasformazioni tecnologiche in atto e diventare il motore dei cambiamenti.

Non si tratta di una possibilità, ma dell'unica scelta per restare competitivi.

---

<sup>85</sup> [www.dimelab.us/blogmind/a-proposito-di-board-digitale.it](http://www.dimelab.us/blogmind/a-proposito-di-board-digitale.it) – Consultazione del 15/06/2022.

## CAPITOLO 6

### VERSO L'APPROCCIO SOSTENIBILE

L'interesse iniziale è quello di adottare un sistema per il controllo che aiuti a gestire sul piano strategico e fornire le informazioni di cui si necessita

Il controllo strategico è un controllo di posizionamento dell'impresa nel tempo, osservando le *performance* cercando di capire ciò che l'impresa nel tempo deve adottare.

Ci vuole uno studio dello scenario rivolto alla comprensione di come si muovono i miei *competitor* e si utilizza spesso il termine "spazio competitivo" che allarga il concetto di concorrenza: tutti quelli che possono influenzare il mio comportamento.

Si individua l'arena competitiva, come quel luogo dove cerco di andare ad operare e ci saranno altri *competitor* che faranno la stessa cosa che farò anch'io.

Per esempio, l'arena competitiva fantastica è l'Oceano Blu che costituisce quella domanda inespressa dove ancora nessuno è andato ad operare.

Devo decidere su che terreno andare a competere e quindi ad elaborare la mappa del territorio sufficientemente articolata con dei modelli sofisticati a vantaggio competitivo libero: costruire mappe del territorio in termini di mercati serviti e di clienti serviti (piccoli, medi e grandi; settore navale, meccanico o altro; Paese Italia, Estero).

Una mappa<sup>86</sup> tutta da disegnare con i fatturati diventa interessante, tradurre sul territorio i prodotti e i clienti, i mercati per capire dove andare a distribuire i miei prodotti, all'interno di essa capisco se sono presenti a macchia di leopardo o meno, poi inserirò anche i miei concorrenti.

---

<sup>86</sup> Abell: quando vado a considerare combinazioni prodotto/mercato quale funzione di uso posso dare al prodotto. *Appunti presi durante il corso organizzato da Federmanager.*

È importante prendere in considerazione anche il “come” competere: devo essere bravo a capire dove i *competitor* vanno male, allora riesco ad avere un vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda il profilo strategico ci sono delle imprese finalizzate o aziende che coprono una pluralità di business (*multibusiness*); soluzioni commerciali (punti vendita/*franchising*), profilo strategico, singola realtà. Il quesito da porsi è capire quanto cresce e quanto è consolidata l'azienda, ossia una buona solidità patrimoniale.

Tutte le vie che portano all'*Integrated Reporting* verso la Dichiarazione Non Finanziaria.

Integrare le informazioni economico-finanziarie con altre come *asset* intangibili spesso per quantificare la *performance* dell'impresa.

Creazione di valore per gli *shareholder* ma oggi si parla di apertura del valore verso gli *stakeholder*.

Scuola degli *Strategic Performance Indicator*, scuola della *Balanced Scorecard Indicator*, *KPI* spesso non finanziari. (*Intellectual Capital 1997*), si sente spesso parlare di *Human Assets* ossia il capitale delle persone, *Intellectual*, patrimonio delle competenze e relazioni commerciali.

Altro *Report* importante fa riferimento al Bilancio Sociale (rapporto sociale) per comunicare all'esterno in termini di *Corporate Social Responsibility* (CSR) esplicitato in termini di strategia sociale.

La novità è costituita dal profitto ma non contro l'ambiente con una maggiore sensibilità verso gli impatti ambientali.

Dal 2010 entra la logica del *report* che deve essere integrato e viene data maggiore importanza al c.d. *Shared Value*<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Qual è il valore condiviso che un'impresa genera, valore creato nell'approccio sociale/ambientale, ci si focalizza sul concetto delle 3 P “*Profit, Planet, People*”. (Tratto dal testo “*Viaggio verso la rendicontazione integrata*, ed. italiana, Andrea CASADEI)

Un processo di notevole interesse per gli studio è il c.d. APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO.

Per essere realizzata la *BSC* deve ricordarsi di alcune regole, deve evitare di commettere una serie di errori nella sua realizzazione, e poi se ben disegnata può svolgere dei ruoli molto importanti nella *Corporate Governance*, aiutando chi presiede quest'area a realizzare strategie e a portare avanti le *performance* attese dagli azionisti: dà molta trasparenza all'operato del *management*.

Nella squadra c'è un obiettivo chiaro, un modo di giocare consapevole ma ci sono dei ruoli stabiliti che nel gruppo non ci sono e questi devono essere accettati e sviluppati per una trasparenza di tutto ciò che si svolge: fare qualcosa di nuovo guardando all'ambiente/all'esterno<sup>88</sup>.

Il consulente esterno può solo supportare la creazione della *Balanced Scorecard (BSC)*, deve essere fatta dall'azienda per la stessa azienda e con essa.

Realizzare la strategia dell'azienda non i *target* dei singoli, l'incentivazione viene fatta con riferimento all'azienda nel suo complesso<sup>89</sup>: tutti quelli dell'*Executive Team* sono corresponsabili del raggiungimento degli obiettivi della *Balanced Scorecard (BSC)*, qualcuno sarà più responsabile di altri su alcune aree, ma non c'è *BSC* senza *team*, si lavora in *team* ma lo scopo è quello di conseguire i risultati assieme ed in squadra.

La *Balanced Scorecard (BSC)* può essere molto utile come strumento a supporto di alcuni processi che ad oggi in molte aziende italiane è disatteso. Il primo processo ove la *BSC* può essere molto utile è il processo di *Corporate Governance*.

## CARENZE

La *BSC* non consente di fare dei *Key Performance Indicators*, la *BSC* consente di fare dei *Strategic Performance Indicators* che non sono KPI, altro errore terminologico che viene fatto, di KPI abbiamo piene le aziende.

---

<sup>88</sup> Una regola d'oro dell'innovazione è ricevere gli stimoli che provengono dall'esterno.

<sup>89</sup> *Management by objectives*.

La sostenibilità è il nostro futuro e anche la nostra *Balanced Scorecard* è diventata sostenibile: strumento per capire, misurare ed innovare. Nel sistema economico odierno notevole importanza via via sempre più crescente ha consentito di sviluppare una crescente sensibilità dei consumatori verso gli aspetti ambientali e sociali ed anche nei confronti delle imprese e delle istituzioni.

Ma tale approccio sostenibile comprende una serie di cambiamenti strutturali di mercato come l'insufficienza delle risorse naturali come il petrolio ed i gas naturali che, come stiamo notando anche in seguito alla guerra russo-ucraina, hanno portato a notevoli aumenti del costo dell'energia e delle materie prime, le quali ormai risultano essere scarse ed incapaci di fronteggiare la crescente domanda globale. La richiesta di una maggiore trasparenza dell'attività aziendale, attraverso i canali innovativi di comunicazione con i consumatori e la crescente domanda di prodotti sensibili all'ambiente e realizzati nel rispetto delle norme sulla sicurezza del lavoro.

Le organizzazioni più innovative hanno creato sistemi di gestione ambientale e sociale, con scarsi risultati a causa della limitata relazione tra i fattori di sostenibilità ed il sistema di controllo di gestione aziendale, producendo un divario tra la gestione ambientale, sociale ed il successo economico dell'organizzazione.

La BSC elaborata da Kaplan e Norton consente l'integrazione di prospettive non strettamente collegate ai risultati monetari ma che contribuiscono significativamente al successo economico dell'organizzazione, essa si propone come quello strumento in grado di coniugare la gestione degli aspetti sociali ed ambientali nelle tradizionali attività di business<sup>90</sup>.

Il primo approccio alla creazione di un sistema di gestione sostenibile consiste nell'integrare aspetti sociali ed ambientali all'interno delle quattro prospettive tradizionali della *Balanced Scorecard*, in quanto aspetti strategicamente rilevanti per il successo d'impresa.

L'integrazione della BSC tradizionale permette di creare relazioni di causa-effetto con gli obiettivi di carattere economico-finanziario e con quelli legati alla soddisfazione del cliente, ai processi interni ed all'apprendimento ed alla crescita,

---

<sup>90</sup> [www.sustainabilityscorecard.altervista.org](http://www.sustainabilityscorecard.altervista.org) – Consultazione del 08/10/2022.

superando i limiti legati al distacco dei fattori ambientali e sociali dal risultato economico d'impresa. Così l'organizzazione definisce per ogni prospettiva, obiettivi di carattere ambientale e sociale misurabili attraverso indicatori di sostenibilità, collegati all'interno della mappa strategica da relazioni di causa-effetto, come nel modello originario di Kaplan e Norton.

Il secondo approccio alla *Balanced Scorecard* in chiave sostenibile è rappresentato dall'introduzione di un quinto punto di vista noto come prospettiva non *market oriented*.

Questa scelta deriva dal fatto che alcune aziende considerano la sostenibilità come un valore chiave ed un imperativo strategico, sottolineando la responsabilità ambientale e sociale come obiettivo aziendale fondamentale.

In tale ottica l'attenzione all'ambiente ed alle tematiche sociali rappresenta la base per l'attuazione della strategia dell'organizzazione ed è vista come il mezzo attraverso cui realizzare un vantaggio competitivo fondato sulla reputazione, sull'immagine aziendale e sulla differenziazione del prodotto.

Va detto che nonostante esista la possibilità di introdurre un punto di vista non *market oriented*, l'utilizzo di un sistema di controllo di gestione che tenga conto anche dei fattori sociali ed ambientali deve sempre avere inizio con l'integrazione di questi aspetti nelle prospettive tradizionali della *BSC* e solo successivamente si può avere la realizzazione di una quinta prospettiva legata ad obiettivi e *performance* di carattere ambientale e sociale.

Kaplan e Norton avevano previsto la possibilità di introdurre altre prospettive all'interno del modello tradizionale, ciò può verificarsi nel momento in cui i fattori ambientali e sociali sono fondamentali per il perseguimento della strategia ed influenzano in modo *significativo* l'andamento dell'organizzazione, pur non avendo collegamenti diretti con il mercato<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> [www.sustainabilityscorecard.altervista.org](http://www.sustainabilityscorecard.altervista.org) – Consultazione del 08/10/2022.

La sostenibilità ha diverse dimensioni e lo sviluppo sostenibile consente agli individui di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri:

- la sostenibilità ambientale è la capacità di preservare nel tempo le fondamentali funzioni dell'ambiente come fornitore di risorse rinnovabili, assorbe lo smaltimento di rifiuti biodegradabili e così via;

- la sostenibilità culturale vista in termini di crescita dell'accessibilità, del dialogo e della partecipazione per gli individui e le comunità con particolare attenzione ai giovani ed alle fasce più deboli;

- la sostenibilità economica che è la capacità di un sistema economico di generare una crescita a valere nel tempo delle proprie *performance*;

- la sostenibilità organizzativa misura l'impatto in termini di crescita dell'occupazione, innovazione delle competenze e territorialità dell'azione;

- la sostenibilità sociale vista come capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione, rispetto dei diritti fondamentali della persona) equamente distribuite per classi e per genere<sup>92</sup>.

Necessaria una pianificazione ed attività di coordinamento attente ed oculate per rendere possibile un efficiente ed efficace utilizzo delle risorse. La pianificazione dell'azione ambientale deve rendere più efficace e sostenibile l'utilizzo delle risorse e coinvolgere la comunità locale per informare, educare e rendere democratico e trasparente il processo decisionale. Un passo fondamentale sulla via della pianificazione volta alla sostenibilità è la misurazione degli impatti delle attività urbane e il monitoraggio dei progressi, come espresso da Agenda 21 per quanto concerne anche le amministrazioni pubbliche<sup>93</sup>.

I principali step che devono essere seguiti per ottenere una pianificazione ottimale e dei risultati soddisfacenti sono i seguenti punti definiti dal Manuale

---

<sup>92</sup> [www.performingplus.it](http://www.performingplus.it) Consultazione del 08/10/2022.

<sup>93</sup> Agenda 21 è un documento di intenti ed obiettivi programmatici su ambiente, economia e società sottoscritto da oltre 170 Paesi di tutto il mondo, durante la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo svoltasi a Rio de Janeiro nel giugno 1992.

I.C.L.E.I. (International Council for Local Environmental Initiatives) “La sostenibilità ambientale: linee guida per l’azione locale”:

- 1) Definire i principi generali dell’azione ambientale e la “*visione condivisa*”;
- 2) Individuare i problemi ambientali e le relative cause;
- 3) Definire gli obiettivi dell’azione ambientale;
- 4) Stabilire le priorità di intervento;
- 5) Valutare le opzioni di intervento e definire i *target* di azione;
- 6) Predisporre i programmi tematici di azione ambientale;
- 7) Adottare il piano d’azione ambientale;
- 8) Attuare e monitorare il piano d’azione ambientale;
- 9) Valutare i risultati e rivedere il piano d’azione ambientale.

Quindi la *BSC* è applicabile anche nel settore pubblico ove emerge l’esigenza di collegare l’attività di pianificazione con quella del monitoraggio dell’attuazione in modo da conferire all’agire dell’Ente unitarietà, un collegamento saldo tra le scelte politiche del governo e le azioni quotidiane<sup>94</sup>.

Il problema degli Enti Locali, chiamati dal *D. Lgs. N. 286/99* ad implementare l’attività di controllo strategico, è l’individuazione di strumenti di programmazione e di controllo che possano essere utilizzati in modo integrato (*Bottari, 2002*) in modo da riuscire a collegare i diversi documenti programmatici previsti dalla normativa italiana.

L’utilizzo della *BSC* è un validissimo supporto ed è evidente che la sua logica di fondo (l’organizzazione degli obiettivi, i collegamenti e la definizione degli indicatori per un monitoraggio, la gestione del processo in modo dinamico) si inseriscono perfettamente con i processi di programmazione degli Enti Locali.

Il *Corporate Sustainability Measuring and Reporting* è un tema molto importante perché va a toccare linee di attività che le organizzazioni orientate alla

---

<sup>94</sup> Finamore, 2005.

sostenibilità devono oggi giorno approcciare anche per obblighi di legge soprattutto dopo l'entrata in vigore della direttiva europea del 2014.

Si fa riferimento alla definizione di *Reporting* non finanziario<sup>95</sup>.

Può essere denominato in diversi modi: - "*Non-Financial information Reporting (NFR)*", - "*Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting*", - "*Environment, Social and Governance (ESG) Reporting*", - "*Extended External Reporting (EER)*", - "*Integrated Reporting (IR)*" "(integrato a quello Finanziario).

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un'associazione globale che ha definito il *Framework* di riferimento per la predisposizione di *Report Integrati*.

Una rappresentazione delle *performance* sostenibili e delle modalità con le quali le imprese affrontano le tematiche sostenibili. Il *focus* può essere prevalentemente rivolto all'ambito ambientale o essere rivolto in maniera più estesa ai vari impatti che vengono esercitati sul sistema degli *stakeholder* e poi possono includere moduli che contemplano strategie di sostenibilità.

Il *Reporting* Non Finanziario supporta la visione di una strategia, tocca i punti di forza e debolezza, opportunità e rischi, pratica di misurazione e rappresentazione delle *performance* e le modalità con le quali le imprese affrontano in termini operativi quei processi di natura sostenibili. Il *focus* è prevalentemente rivolto all'ambito ambientale o anche economico e sociale; conoscenza dei processi interni ed esterni, consolidare la fiducia riposta nell'impresa dai vari *stakeholder*.

La strategia è quella di cercare di integrare la sostenibilità nel *business model* per realizzare un vantaggio competitivo.

---

<sup>95</sup> Sustainability Reporting is the practice of measuring, disclosing and being accountable to internal and external stakeholders for Organizational performance towards the goal of sustainable development. It involves reporting on how an organization considers Sustainability issues while running its operations, and on its environmental, social and economic impacts. European Court of Auditors - European Union, (2019).

La direttiva europea n. 95/2014, recepita nel nostro ordinamento giuridico nel 2016 la quale detta regole per la redazione del *reporting* non finanziario, introduce l'obbligo di introdurlo all'interno di quelle imprese con determinate caratteristiche:

- a) Dimensionali, oltre i 500 dipendenti;
- b) Patrimonio maggiore a 20 milioni di euro;
- c) Ricavi superiori ai 40 milioni di euro.

La dichiarazione non finanziaria<sup>96</sup> (DNF) deve contenere almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti, alla lotta alla corruzione in misura necessaria all'andamento dell'impresa.

La dichiarazione non finanziaria (DNF) deve anche descrivere il modello di *business*, le politiche dell'impresa per la definizione dei risultati sulle aree *Environmental Social Governance* (ESG), fino alla risultanza della valutazione dei rischi su questi aspetti.

Il *reporting* non finanziario è l'atto finale di un processo complesso che le imprese devono seguire per raggiungere tale risultato: coinvolgimento degli *stakeholder* che devono contribuire con adeguata interlocuzione a mettere in evidenza le loro difficoltà: così l'impresa può evidenziare quali sono gli aspetti della sostenibilità importanti per il suo *business* e per gli *stakeholder* (matrice di sostenibilità).

Definire gli obiettivi che si vogliono raggiungere, definire i piani di azione per perseguire tali obiettivi e poi misurare i risultati come esito finale che è ciò che troviamo nel *reporting* non finanziario.

Non ci sono *standard* univoci ma molti presenti: quello più diffuso è lo *standard* dettato dal *Global Reporting Initiative* (GRI). Quest'ultima è un'organizzazione senza scopo di lucro nata con l'obiettivo di affiancare sia il settore

---

<sup>96</sup> La Dichiarazione non Finanziaria (DNF) o Bilancio di Sostenibilità contribuisce a misurare e monitorare l'impatto dell'impresa sull'ambiente e sulla società e a rendicontare gli impegni ed i risultati raggiunti, così migliorandola reputazione aziendale, aver accesso a mutui e finanziamenti per poter investire, rafforzare l'immagine aziendale mostrandoti consapevole e responsabile nei confronti dell'ambiente. [www.bilancioambientale.com](http://www.bilancioambientale.com) Consultazione del 06/01/2023.

pubblico che il settore privato nel comprendere, misurare e comunicare l'impatto che una qualsiasi attività può avere sulle varie dimensioni della sostenibilità.<sup>97</sup>

Il *Global Reporting Initiative* (GRI) organizzato su *standard* universali e specifici: il nuovo sistema del GRI è stato realizzato recentemente, nuove linee guida strutturate su un sistema modulare caratterizzando la versatilità, ogni azienda costituisce il proprio sistema di rendicontazione.

Gli *standard* generali danno guida pratica di come strutturare il proprio *reporting* di sostenibilità in particolare la materialità, impatti sul nostro *business* e sugli *stakeholder*.

Poi selezionare i *setter* di *standard* specifici per identificarli come maggiormente rilevanti per la nostra organizzazione.

L'analisi di materialità attraverso la matrice come rappresentazione degli esiti che mette in relazione la significatività degli impatti per il nostro *business* e per gli *stakeholder*.

Il *Corporate Reporting* era visto come un'attività strutturata e focalizzata sui risultati economico-finanziari e sull'analisi degli scostamenti tra risultati e previsioni, svolta ad elevati livelli di analisi e di dettaglio per raccogliere e diffondere informazioni sui risultati della gestione organizzate in specifici *report*, con lo scopo da un lato di correggere quando necessario le attività operative, fermi restando le strategie, le risorse, gli obiettivi, e dall'altro lato di segnalare l'eventuale insorgere di problemi tali da rendere necessari interventi sul piano strategico.

L'evoluzione dei contesti ambientali<sup>98</sup> secondo caratteri di varietà e di variabilità dei problemi e la conseguente evoluzione delle risposte produttive delle

---

<sup>97</sup> “*Corporate Sustainability Measuring and Reporting (lezioni) del Prof. Alberto Pastore*” Federmanager.

<sup>98</sup> Trasparenza: le attività dell'azienda rappresentano l'interesse principale degli stakeholder (imprese, investitori). La trasparenza delle informazioni non finanziarie riguardanti temi quali ESG (ambientali, sociali e di governance) contrasta il greenwashing. Coinvolgimento: le aziende che rendicontano su aspetti ambientali e sociali sono più apprezzate dagli investitori, emerge la richiesta di maggiore diffusione delle informazioni non finanziarie che assieme a quelle finanziarie rappresentano la base per le scelte di investimento. Sensibilizzazione: la diffusione di tematiche sulla sostenibilità crea consapevolezza all'interno dell'azienda. Un percorso di stakeholder engagement consente di

imprese in direzione di crescenti livelli di differenziazione e di innovazione hanno investito anche il *reporting*, ed alle attività di supporto alla gestione operativa si sono affiancate attività di controllo e di comunicazione legate alle funzioni di *management* strategico.

Si parla di *Corporate Reporting*<sup>99</sup> come attività tipica di imprese aventi le caratteristiche di sistemi complessi, aperti ed evolutivi, finalizzata a diffondere in modo sistematico ed interattivo *report* aventi per oggetto le *performance* critiche per il successo economico e la durabilità dell'impresa, a vantaggio di *shareholder* e *stakeholder*. La consapevolezza sempre più diffusa dell'impatto delle attività aziendali sul piano economico, sociale ed ambientale ha poi esteso il *Corporate Reporting* ai temi della Responsabilità Sociale e della Sostenibilità.

Sono oggetti del *Corporate Reporting* informazioni ad elevato livello di aggregazione e di sintesi; capaci di fornire una visione di insieme dei problemi e delle prospettive dell'impresa; con cui supportare i processi decisionali di governo dell'impresa; attraverso i quali mettere in comunicazione *management*, *shareholder* e *stakeholder*.

In questi termini il *Corporate Reporting* si configura come un'attività di supporto al *management* strategico, orientata a rispondere sul piano informativo a specifici fabbisogni informativi e di comunicazione.

Dal punto di vista delle funzioni svolte il *Corporate Reporting* si propone come strumento di governo dell'impresa (come sistema complesso, aperto ed evolutivo); cerca di rispondere ai limiti dei tradizionali sistemi di controllo (uso di valori contabili, informazioni solo sui risultati e non sulle loro determinanti, orientamento a breve termine); sul piano tecnico raccoglie misure dei risultati e degli scostamenti tra risultati ed obiettivi (*lag indicator*) e misure delle determinanti da cui questi risultati dipendono (*lead indicator*); sul piano metodologico esplora e costruisce le condizioni

---

identificare esigenze ed aspettative degli investitori e integrarli nelle strategie aziendali. - [www.bilancioambientale.com](http://www.bilancioambientale.com) – Consultazione del 06/01/2023.

<sup>99</sup> La tassonomia europea è un sistema di classificazione delle attività economiche sostenibili da un punto di vista ambientale per capire quali attività sono sostenibili e quali no. [www.aplanet.org](http://www.aplanet.org) – Consultazione del 06/01/2023

operative aziendali, in quanto progetta i percorsi evolutivi dell'impresa ed orienta di conseguenza il *competence building* quindi le decisioni di sviluppo delle competenze distintive e dei vantaggi competitivi; sul piano manageriale tende ad integrare le dimensioni strategica ed operativa della gestione; sul piano comunicativo promuove l'interazione tra *management, shareholder, stakeholder*.

Il *Corporate Reporting* si esprime attraverso sistemi multi-dimensionali progettati per monitorare attraverso opportuni indicatori chiave, di carattere quantitativo (monetario e non monetario) e qualitativo, ma anche in forma narrativa, variabili legate da relazioni gerarchiche o di interdipendenza, rappresentative di determinanti della creazione di valore (competenze distintive, vantaggi competitivi); della capacità di risposta ai fattori critici di successo del *business* (qualità, prezzo, servizio, personalizzazione, innovazione); dell'impatto sugli *stakeholder* e della capacità di risposta alle loro attese; dell'impatto sul piano economico, sociale ed ambientale.

I sistemi multi-dimensionali progettati per lo svolgimento delle attività di *Corporate Reporting* si sono sviluppati per effetto di due fondamentali determinanti evolutive come l'esigenza di monitorare i processi di creazione di valore, da un punto di vista tanto dei risultati quanto delle loro determinanti, in un'ottica di lungo termine e di sostenibilità (durabilità) del *business*; l'esigenza di *Accountability*<sup>100</sup> verso gli *stakeholder* e sul piano degli impatti economici, sociali ed ambientali delle attività aziendali (*triple bottom line*), superando l'ottica di una esclusiva attenzione agli interessi degli *shareholder*<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> La missione di Accountability è promuoverla nelle organizzazioni per lo sviluppo sostenibile. Fornisce alle organizzazioni gli strumenti manageriali di verifica e rendicontazione: linee guida basate sulla serie AA1000 sviluppo professionale e certificazione, ricerca applicata e strumenti di advocacy pubblica. Si fonda su un modello di governance innovativo e multistakeholder che prevede la diretta partecipazione di organizzazioni ed individui che si occupano di impresa, organizzazione della società civile e del settore pubblico nei Paesi di tutto il mondo. [www.accountability.or.uk/resources](http://www.accountability.or.uk/resources) - Consultazione del 06/01/2023.

<sup>101</sup> Pier Maria Fernando, *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo*, Giappichelli Editore, anno 2018, pp. 133 e ss.

Già la Costituzione della Repubblica Italiana riconosce all'impresa la natura di attore costitutivo del sistema economico e sociale, di cui però regolare l'azione sul piano della responsabilità sociale.

Nel 2001 la Commissione delle Comunità Europee nel Libro Verde dal titolo "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" definisce la responsabilità sociale come "l'integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti delle imprese con gli *stakeholder*" e afferma che al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi le imprese dovrebbero sforzarsi di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente ed al rispetto dei diritti fondamentali adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile.<sup>102</sup>

Nel 2011 l'Unione Europea è ritornata sul tema definendo la Responsabilità Sociale come la responsabilità delle imprese per i loro impatti sulla società, cui far fronte integrando gli interessi sociali, ambientali, etici e per i diritti umani nella loro strategia e nella loro gestione, in stretta collaborazione con i loro *shareholders*.

Per agevolare la diffusione della comunicazione/rendicontazione socio-ambientale, diversi organismi a livello nazionale ed internazionale hanno proposto modelli di riferimento che possono essere utilizzati dalle imprese che intendono misurarsi con questo impegno.

Viene presentato il modello AA1000 (*AccountAbility 1000*) ossia uno standard di processo sviluppato dall'*Institute of Social and Ethical Accountability* a partire dal 1999. Tale modello fornisce principi ed enuncia fasi del processo in base al quale

---

<sup>102</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18 luglio 2001.*

gestire la redazione di un Bilancio Sociale senza prescrivere particolari contenuti ed essendo compatibile con diversi possibili *standard*<sup>103</sup>.

Secondo AA1000 il processo di rendicontazione deve articolarsi nelle seguenti fasi:

- a) Planning; definire valori e obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione ed identificare gli *stakeholder*;
- b) Accounting; predisporre il sistema di raccolta delle informazioni rilevanti per la misurazione delle *performance*;
- c) Reporting; comunicare agli *stakeholder* le *performance* anche in funzione di una raccolta di *feed-back*;
- d) Auditing; verifica di una terza parte indipendente;
- e) Embedding; attivazione di strumenti per rafforzare il processo ed integrarlo nei sistemi di *governance*;
- f) Stakeholder engagement; coinvolgimento degli *stakeholder* nelle diverse fasi del processo.

I principi di qualità della rendicontazione sono:

- 1) Accountability; è il richiamo alla necessità per l'organizzazione di rendere conto responsabilmente delle proprie azioni attraverso il *reporting*;
- 2) Inclusione; è l'impegno al coinvolgimento nel processo di "tutti" gli *stakeholder*, a prescindere dalla loro capacità di "farsi ascoltare";

---

<sup>103</sup> L'adozione di uno standard di riferimento per la rendicontazione etico-sociale rappresenta un'evoluzione significativa della cultura aziendale e un rinnovamento del concetto di impresa. Sostenere la governance aziendale, migliorando i rapporti di partnership strutturando gli indicatori chiave di performance sociale; migliorare le proprie prestazioni ambientali, sociali ed economiche secondo l'approccio internazionale Triple Bottom Line attraverso l'adozione di una strategia aziendale per la sostenibilità nello spirito del miglioramento continuo. [www.argoconsult.it/rendicontazione sociale/](http://www.argoconsult.it/rendicontazione sociale/) - Consultazione del 06/01/2023.

3) *Rilevanza*; è la capacità delle informazioni fornite di assicurare la comprensione delle criticità del comportamento dell'organizzazione sul piano etico-sociale;

4) *Rispondenza*; è la coerenza con le attese informative degli *stakeholder*.

AA1000<sup>104</sup> considera momenti rilevanti del processo della revisione indipendente ed il coinvolgimento degli *stakeholder*.

Va osservato che le fasi ed i principi di qualità enunciati da AA1000 si ritrovano, salvo integrazioni e marginali variazioni, in tutti i principali modelli di *Corporate Reporting*.

Per quanto riguarda gli Standard di contenuto, la loro proposta ha dato luogo ad una pluralità di modelli di *Corporate Reporting*:

- 1) Il *Reporting* per la sostenibilità del *business*: *Balanced ScoreCard*, *Intellectual Capital*, *Skandia Navigator*, *WICI Intangibles Reporting Framework*;
- 2) Il *Reporting multistakeholder*: il Bilancio Sociale *GBS* ed il Bilancio di sostenibilità *GRI*;
- 3) Il *Reporting* integrato: l'*International Integrated Reporting Framework*.<sup>105</sup>

In sostanza un Bilancio di Sostenibilità può costituire uno strumento di valutazione e di programmazione in grado di coprire l'intero spettro delle attività e dei progetti svolti dall'organizzazione sia in campo ambientale, sia in campo sociale; uno strumento di coordinamento sia rispetto alle diverse funzioni interne, sia rispetto alle organizzazioni esterne che entrano in contatto con l'organizzazione; uno strumento di comunicazione in grado di fornire ai cittadini e alle altre autorità locali, un quadro complessivo dell'attività svolta dall'organizzazione.

---

<sup>104</sup> Il Manuale dello Stakeholder Engagement – dalle parole ai fatti, Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillampaa. I Edizione, ottobre 2005 – *Consultazione del 06/01/2023*

<sup>105</sup> Pier Maria Fernando, *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo*, Giappichelli Editore, anno 2018, pp. 151, 152,153.

Nel *Report* un'impresa deve indicare informazioni inerenti il profilo organizzativo, la struttura di *governance*, il settore di riferimento, con l'obiettivo di avere una visione completa dell'azienda tale da poter effettuare un *benchmark* con le aziende operanti nel medesimo settore.

Tre sono i pilastri a cui si fa riferimento ai fini della stesura del *Global Reporting Initiative (GRI)*:

- 1) Verificabilità;
- 2) Trasparenza;
- 3) Inclusività.<sup>106</sup>

Le informazioni contenute nel GRI devono essere chiare, verificabili e veritiere al fine di analizzare le tendenze e proporre un confronto.

I *report* di sostenibilità stanno diventando sempre più una nuova tendenza per le organizzazioni che vorrebbero integrare nei report aziendali la parte finanziaria insieme a quella economica, ambientale e sociale.

I *report* consentono di allineare le scelte dell'organizzazione con le aspettative degli *stakeholder* migliorando la qualità delle relazioni.

Nella redazione dei *report* l'organizzazione è chiamata a definire indicatori relativi a parametri chiave, a misurarsi in base a quelli e dunque a definire politiche, strategie e processi volti ad allineare gli sforzi dell'organizzazione verso i parametri chiave richiesti dal *Framework*.

I report di sostenibilità permettono alle aziende di ottenere benefici quali il miglioramento della reputazione e dell'immagine (in quanto la reputazione di un'organizzazione è funzione del modo in cui questa è percepita dagli *stakeholder*; allineamento dei bisogni degli *stakeholder* con la gestione; capacità di attrarre e

---

<sup>106</sup> Si fa riferimento alle B-Corporation: così si identificano tutte quelle aziende che adottano un nuovo modello di impresa con una duplice finalità. Queste aziende presenti in più di 70 Paesi e in 150 settori si impegnano in un più evoluto paradigma del business che prevede il mantenimento di determinati standard come la trasparenza e la responsabilità, nel rispetto di tutti gli stakeholder. Tali aziende fanno del profitto solo uno degli aspetti, l'altro ugualmente importante è l'impegno nel massimizzare l'impatto positivo verso l'ambiente e la comunità aziendale. <http://blog.inventolab.com/b-corporation-italiane-trasparenza-sostenibilita-e-inclusione/> - Consultazione del 06/01/2023

mantenere i migliori dipendenti; migliorare l'accesso al mercato di riferimento; riduzione dei costi (in quanto l'organizzazione è portata a cercare un utilizzo più efficiente delle risorse nonché fonti di energia alternativa); innovazione (legato sia alla necessità di cercare nuovi processi operativi ed industriali più efficienti e che facciano uso di risorse rinnovabili, sia legato alla tendenza da parte dell'organizzazione di cercare di allineare le proprie attività di ricerca e sviluppo con le aspettative dei suoi *stakeholder*)<sup>107</sup>.

Per *Corporate Social Responsibility* (CSR) si intende un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale: innovazione per la sostenibilità dell'azienda (*Corporate Sustainability*) e dello *stakeholder network* in cui questa è inserita.

Nell'attuale contesto sociale ogni organizzazione ha bisogno di legittimazione e consenso per poter operare. Questo non vale solo per le imprese, ma anche per la realtà politico-istituzionale e per la Pubblica Amministrazione. Ogni istituzione è parte di un *network* più ampio di relazioni da cui si ottiene le ragioni e le risorse per la propria esistenza e per il proprio sviluppo; la centralità delle relazioni viene vista come nuovo *asset* strategico per il successo e la sopravvivenza duratura delle organizzazioni.

Non esistono più centri decisionali autonomi, estranei al giudizio dei cittadini in quanto consumatori, clienti, elettori, collaboratori, fornitori, membri di una comunità o di un gruppo di interessi. L'informazione è a disposizione di tutti e tutti possono esercitare la loro forma di giudizio in forme e in momenti diversi.

L'impresa affonda le sue radici nella società e focalizzando l'attenzione sulla realtà italiana, l'interazione impresa-società è, ad esempio, alla base del successo delle piccole e medie imprese (PMI) organizzate, in prevalenza, in distretti, in *cluster*, in sistemi territoriali.

Se, un tempo, l'impresa globale poteva ignorare o gestire in via residuale i problemi generati dalle interazioni con le differenti comunità locali in cui operava,

---

<sup>107</sup> Tra *innovazione e sostenibilità. Verso un modello di business sostenibile*, Roberto RUGGIERI, Cedam, 2012 pp. 27 e ss.

adesso e ancora di più in futuro le reti di informazione (da *internet* ai *mass media*) creano effetti dirompenti sulle relazioni dell'impresa con i differenti mercati e i diversi *stakeholder*.

L'obiettivo finale dell'impresa è creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili, ossia durevoli nel tempo, in quanto capaci di coinvolgere e remunerare i vari *stakeholder* che apportano risorse funzionali al successo duraturo dell'organizzazione. Questo significa che tali processi devono valorizzare e consolidare le relazioni, assicurandone la sostenibilità.

Dunque, si parla del concetto di valore sostenibile per relazioni sostenibili, il c.d. *stakeholder value*<sup>108</sup> che può assumere diverse forme come un'adeguata remunerazione per soci ed azionisti, garantita da un'attenta gestione del profilo di rischio e associata a modelli di governo dell'impresa, che sappiano unire efficienza con trasparenza, pluralità e tutela delle minoranze; migliori ed appaganti condizioni di lavoro per i collaboratori, che ne esaltino abilità e capacità, ed assicurino un ambiente organizzativo improntato a valori alti e condivisi; sistemi d'offerta innovativi in grado di soddisfare appieno le esigenze, esplicite o inesprese, della clientela; “*Knowledge sharing*”<sup>109</sup> e *comakership* con i fornitori per assicurare rapporti fondati non su una logica di competizione, ma di collaborazione duratura.

Relazioni chiare e trasparenti con i *partner* finanziari (in particolare, banche ed assicurazioni); ruolo propulsivo e innovativo nelle comunità, da parte dell'impresa, in quanto vero e proprio motore di sviluppo e luogo di innovazione, pure in termini

---

<sup>108</sup> La relazione fra il valore dell'azienda e le politiche ESG è un tema assai dibattuto ed interessante non solo per la sua indubbia attualità ma anche perché chiave nel dibattito circa la sostenibilità degli investimenti connessi ed il ritorno per gli azionisti e per la collettività. Questa relazione varia tra Paesi, settori, economie e contesti istituzionali in connessione al momento sociale, alla struttura normativa ed alle aspettative degli stakeholder con lo scopo di incrementare il valore dell'impresa. In tale prospettiva EY ha sviluppato modelli proprietari che permettono di effettuare analisi comparate di scenario e determinare impatti a breve e lungo termine di scelte aziendali e strategiche intorno al tema della *Sustainability*. Il valore della sostenibilità nella strategia delle aziende. [www.repubblica.it/green-and-blue/dossier/futuri-sostenibili/2022/03/14/news/il\\_valore\\_della\\_sostenibilita\\_nella\\_strategia\\_delle\\_aziende-341387276/Consultazione\\_del\\_06/01/2023](http://www.repubblica.it/green-and-blue/dossier/futuri-sostenibili/2022/03/14/news/il_valore_della_sostenibilita_nella_strategia_delle_aziende-341387276/Consultazione_del_06/01/2023).

<sup>109</sup> Il *Knowledge Sharing* è un sistema per accrescere il potere competitivo delle organizzazioni e migliorarne l'efficienza attraverso la condivisione, la valorizzazione e l'accrescimento del Capitale Intellettuale.

sociali; attenzione all'ambiente (e ai diritti delle generazioni future) grazie a pratiche sostenibili orientate alla piena tutela delle risorse naturali (tra cui alcuni fondamentali beni comuni, come l'acqua, l'aria, il suolo), attraverso una minimizzazione dell'impronta ecologica complessiva e la capacità di lavorare in chiave sistemica.

Alla luce di quanto esposto, la *CSR* diviene, da integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ambientali nelle loro attività e nella loro interazione con gli *Stakeholder*, orientamento strategico cruciale per gestire l'azienda.

L'approccio strategico alla gestione d'impresa costituito da questa *CSR* relazionale implica e richiede innovazione: innovazione al fine di rendere la *value proposition* attrattiva per i portatori d'interessi e innovazione nella definizione e nel consolidamento della *stakeholder relationship*. Innovazione non solo di tipo tecnologico ma anche a livello organizzativo manageriale: sono infatti necessarie nuove forme di coinvolgimento degli *stakeholder*.

Un altro aspetto caratterizzante la *Corporate Social Responsibility* è la volontarietà: sotto quest'ottica la *CSR* può anche essere definita come l'integrazione di base volontaria da parte delle imprese, delle istanze sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Il tema dell'*Accountability* (cioè del rendere conto del proprio agire) e della responsabilità sociale negli ultimi anni è sempre più attuale e la *CSR* è promossa ed incentivata a livello internazionale.

Un'impresa deve andare al di là degli obblighi giuridici, distinguendosi e facendosi conoscere soprattutto per l'azione benefica nei confronti della società, per la sua capacità non solo di gestire il suo impatto con l'ambiente economico ed istituzionale in cui opera ma anche e soprattutto di stimolare il "*Goodwill*" dei consumatori.

Possiamo distinguere tre differenti approcci alla *CSR* come quello orientato al profitto, l'approccio *multi-stakeholder* e approccio orientamento sociale. Il primo non crede alla responsabilità sociale, l'unico obiettivo aziendale è volto alla

produzione di reddito. Si guarda all'azienda solo sotto il punto di vista dei profitti<sup>110</sup> che essa è in grado di generare, una visione che può andare bene solo nel breve termine ma nel lungo risulta inappropriata in quanto è impensabile che l'azienda basandosi su una logica unitaria, possa sopravvivere nel lungo termine.

Secondo l'approccio *multi-stakeholder* il successo dell'impresa è funzione sia del profitto che del successo sociale: l'impresa deve bilanciare gli interessi di tutti gli *stakeholder*, sviluppando relazioni di lungo termine sia con quelli interni che esterni generando fiducia e buona reputazione. Essere quindi socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili ma anche andare oltre, attraverso investimenti in capitale umano, nell'ambiente e nelle parti interessate, esponendo un modello di *governance* allargata, in cui chi governa l'impresa ha responsabilità che vanno dall'osservanza dei doveri fiduciari sia nei riguardi della proprietà che dei vari *stakeholder*.

Un'altra versione di questo approccio prevede un modello basato sul corretto bilanciamento tra dimensione sociale, economica ed ambientale. Le tre dimensioni hanno specifici significati: quella sociale, si riferisce alle relazioni che l'impresa ha con i suoi dipendenti; quella economica, si riferisce alle interazioni dell'impresa con gli svariati clienti e fornitori, e tale rapporto è di fondamentale importanza in quanto da esso deriva il vantaggio competitivo di cui godrà l'impresa rispetto ai propri *competitors*; quella ambientale deve essere estremamente dinamica in quanto deve saper rispondere tempestivamente ai diversi cambiamenti che le si propongono.

Tra i contributi più interessanti, merita di essere citata la famosa "*Pyramid of Corporate Social Responsibility*"<sup>111</sup> di Carroll (1991) all'interno della quale vengono

---

<sup>110</sup> Assumere che l'unica responsabilità sociale dell'impresa sia quella di generare profitto quindi massimizzarlo, nella convinzione che ciò sia funzionale allo sviluppo del sistema sociale ed alla diffusione del benessere costituisce però un'indicazione solo apparentemente univoca, si procede anche verso un approccio istituzionalista dove ci sono diversi interlocutori e si affronta il tema della responsabilità sociale. Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale d'impresa, Pier Maria Ferrando, da *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management* n.1-2010. - *Consultazione del 06/01/2023*.

<sup>111</sup> La piramide della CSR è una struttura che guida come e perché un'organizzazione dovrebbe adempiere alle proprie responsabilità sociali. Sviluppato dal professor Archie B. Carroll dell'Università della Georgia che ha adattato il lavoro precedente degli anni 1950. La piramide della RSI si basa su 4 livelli: economico, legale, etico e filantropico. Cos'è la piramide della RSI? [www.fourweekmba.com](http://www.fourweekmba.com) – *Consultazione del 06/01/2022*

inseriti quattro differenti livelli di responsabilità aziendale: l'azienda socialmente responsabile persegue simultaneamente una responsabilità economica, etica, giuridica e umanitaria o filantropica. Tale tema interessante riguarda l'ultimo approccio che è di orientamento sociale e risulta essere un'estensione ulteriore perché prevede che le aziende debbano essere attente alle esigenze dei vari *stakeholder* mantenendo un orientamento sociale.

Tale classificazione distingue la responsabilità etica da quella filantropica, stabilendo che mentre la prima rappresenta una parte rilevante delle responsabilità aziendali relative a finalità sociali da soddisfare, la seconda risponde invece ad una libera scelta di chi governa l'impresa.

Carroll associa le diverse responsabilità dell'impresa ai diversi gradini di cui la piramide si compone:

- alla base troviamo “*be profitable*”: l'obiettivo dell'azienda è generare profitto, l'azienda diviene socialmente responsabile perché è conveniente;
- secondo step, “*obey the law*”: l'azienda diviene socialmente responsabile per conformarsi agli *standard* legislativi;
- terzo step, “*be ethical*”: l'azienda diviene socialmente responsabile perché ciò corrisponde ai valori condivisi a livello di comunità, vuole rispettare gli interessi di tutti i vari *stakeholder*;
- ultimo step, “*be a good corporate citizen*”: in tale stadio l'azienda vuole prodigarsi per la comunità, attraverso la promozione di attività filantropiche o di volontariato<sup>112</sup>.

I *Millenium Development Goals*<sup>113</sup> che ricomprendono la sostenibilità ambientale e il *climate change*, non possono essere conseguiti senza le competenze e

---

<sup>112</sup> Tra *innovazione e sostenibilità. Verso un modello di business sostenibile*, Roberto RUGGIERI, Cedam, 2012 pp. 34 e ss.

<sup>113</sup> Gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio delle Nazioni Unite sono otto obiettivi che tutti i 191 stati membri dell'ONU si sono impegnati a raggiungere per l'anno 2015. La Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite, firmata nel settembre del 2000, impegna gli stati a: 1) Sradicare la povertà estrema e la fame; 2) Rendere universale l'istruzione primaria; 3) Promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne; 4) Ridurre la mortalità infantile; 5) Migliorare la salute materna; 6)

le risorse delle aziende. In questo quadro, le grandi imprese transnazionali sono in primo luogo chiamate a partecipare alla riprogettazione dei *pattern* di sviluppo globali.

L'Unione Europea punta sulla conoscenza e sulla sostenibilità come forze motrici per lo sviluppo, riconoscendo in tal modo che il futuro dell'Europa risiede nella sua capacità innovativa e nel suo capitale umano, sociale, culturale e ambientale. L'area europea deve fare della conoscenza, dell'intelligenza, della creatività i fattori critici per il proprio successo duraturo (*value-s-based competition*).

Gli ambiti su cui si sta giocando il confronto competitivo sono proprio quelli a più alto valore aggiunto, a più forte contenuto innovativo, valoriale, simbolico, culturale, relazionale, caratterizzati da una superiore qualità economica, sociale e ambientale.

La responsabilità sociale, intesa come nuovo approccio strategico che induce le imprese ad un percorso volto a valorizzare le relazioni con lo "*stakeholder network*" e a realizzare innovazione sociale, ambientale e sostenibile, porta le aziende a cogliere crescenti opportunità imprenditoriali e di mercato nei paesi sviluppati ed in via di sviluppo.

La *CSR* diventa opportunità e punto di partenza per la costruzione di interazioni collaborative e di *partnership* tra soggetti pubblici e privati.

Gli indici di sostenibilità sono divenuti parametri di importanza strategica sia per le aziende che ne fanno parte, grazie alle ricadute positive in termini reputazionali, sia per quegli investitori caratterizzati da una bassa propensione al rischio e con un orientamento al lungo periodo.

Gli indici di sostenibilità sono indicatori che replicano le *performance* finanziarie delle migliori imprese, selezionate in base a variabili ambientali, sociali, di *governance* ed etiche oltre che economiche.

---

Combattere l'HIV/AIDS, la malaria ed altre malattie; 7) Garantire la sostenibilità ambientale; 8) Sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo.

Nel processo di investimento tali indici possono essere utilizzati per l'analisi degli investimenti, per le analisi di *benchmarking* e di misurazione delle *performance*, per la costruzione del portafoglio.

Il *Domini 400 Social Index*<sup>114</sup> è stato il primo indice di sostenibilità introdotto su scala mondiale nel 1990.

Con il progressivo riconoscimento degli investimenti socialmente responsabili da parte delle imprese e degli investitori sono stati di recente introdotti nuovi indici: il *Down Jones Sustainability Index*<sup>115</sup> (DJSI), *ECPI*, *Ethibel Sustainability Index* (ESI), *FTSE4Good Index*, *Jantzi Social Index*, solo per citare alcuni.

Gli indicatori traducono i problemi di sostenibilità in misure quantificabili che hanno come obiettivo finale quello di aiutare le aziende ad indirizzarsi sugli elementi e sui problemi principali della sostenibilità.

La principale caratteristica degli indicatori è la loro capacità di riassumere, focalizzare e condensare l'enorme complessità del nostro ambiente dinamico in una quantità di informazioni importanti.

I vantaggi derivanti dall'utilizzo di indicatori di sostenibilità sono riconducibili ad almeno tre fattori:

- La Responsabilità Sociale è oggi a pieno titolo parte della cultura di impresa in quanto elemento intrinseco della gestione aziendale;

- È convinzione comune, basata anche sull'esperienza recente, che la sostenibilità è fattore critico di successo e premessa per conseguire risultati durevolmente positivi nel medio e lungo termine;

---

<sup>114</sup> Tradotto dall'inglese – L'MSCI KLD 400 Social Index è stato lanciato nel 1990 ed è progettato per aiutare gli investitori socialmente consapevoli a valutare i fattori sociali e ambientali nelle loro scelte di investimento. E' stato fondato da Amy Domini di KLD come Domini 400 Social Index. [www.en.m.wikipedia.org](http://www.en.m.wikipedia.org) – Consultazione del 06/01/2023.

<sup>115</sup> Il DJSI e il GRI (*Global Reporting Initiative*) sono i più diffusi e adottati dalle società che hanno intrapreso politiche e strategie per lo sviluppo sostenibile e sono interessati a comunicarle all'esterno confrontandosi con le altre società e facendo percepire tali azioni come un valore aggiunto agli occhi del mercato. Comunicare la propria sostenibilità di Guidalberto Gagliardi e Jacopo Roguzzi – *Amministrazione&Finanza* 10/2012 pp. 30-40.

- Impegnarsi in un esercizio di rendicontazione di sostenibilità è utile per tutte le imprese, indipendentemente dalle dimensioni, sia per innescare un confronto ed elaborare un indirizzo circa le priorità rilevanti, sia per comunicare a tutte le terze parti interessate i risultati raggiunti lungo questo percorso<sup>116</sup>.

L'innovazione è concepita come uno dei *driver* principali per poter garantire alle aziende una crescita profittevole e sostenibile nel tempo. L'innovazione è sinonimo di nuove idee che apportano valore aggiunto. Le risposte a sfide come i cambiamenti climatici, l'energia, la sicurezza alimentare, la salute e l'invecchiamento della popolazione possono venire solamente da soluzioni nuove ed innovative. Proprio l'innovazione tecnologica è diventata il fattore determinante del successo competitivo delle imprese, perché permette loro di acquisire e mantenere posizioni di *leadership* sul mercato, ma anche recuperare condizioni di svantaggio competitivo.

Un'impresa che non innova è destinata a restare ai margini del sistema: la possibilità di fornire soluzioni nuove ed efficienti rappresenta la base per la permanenza in un mercato dinamico, internazionale ed in continua evoluzione, caratterizzato dalla presenza simultanea di molteplici attori simili in competizione tra loro.

Le problematiche ambientali, sociali e aziendali inducono il *management* a riorganizzare la produzione ai fini del risparmio e dell'ottimizzazione delle risorse disponibili nell'ottica proprio della sostenibilità. Le imprese tendono ad offrire tecnologie innovative utilizzate nella realizzazione di prodotti tali da contribuire al miglioramento della produttività e al contempo creano esternalità positive grazie all'impegno concreto e all'attenzione rivolta alla tutela ambientale e allo sviluppo sostenibile, il tutto sempre rivolto al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

---

<sup>116</sup> Tra *innovazione e sostenibilità. Verso un modello di business sostenibile*, Roberto RUGGIERI, Cedam, 2012 pp. 34 e ss.

## Obblighi informativi Environmental Social Governance (ESG)

Secondo il D. Lgs. 254/2016 solamente gli enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti e che abbiano superato determinati limiti dimensionali come il totale dello stato patrimoniale pari ad almeno 20 milioni di euro e totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni pari ad almeno 40 milioni di euro devono obbligatoriamente predisporre una Dichiarazione non finanziaria (*DNF*).

L'art. 3 del D. Lgs. N. 254/2016 prevede che la *DNF* copra i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

Lo strumento principale per la rendicontazione *ESG* è rappresentato dagli *standard* del *Global Reporting Initiative (GRI)*. Tale sistema di *Sustainability Accounting* è utilizzato, nella totalità delle società quotate che realizzano una *DNF* e dalla stragrande maggioranza di quelle che volontariamente decidono di rendicontare in materia di *ESG* attraverso l'utilizzo di un documento autonomo rispetto al bilancio di esercizio oppure consolidato. Le linee guida del *GRI* non sono le uniche usate ed utilizzabili<sup>117</sup>.

La relazione sulla gestione può accogliere indicatori non finanziari che possono essere declinati in ottica di sostenibilità.

In particolare, all'interno della relazione sulla gestione gli aspetti *ESG* sono evidenziati trattando i rischi, l'ambiente e il personale e i valori contabili riportati negli schemi di bilancio. Le informazioni fornite devono essere coerenti con il *business model*.

Ci possono essere rischi di ripercussioni negative sul clima da parte dell'azienda e rischi di transizione (legati ad aspetti di politica ambientale oppure di natura giuridica, tecnologica, di mercato o reputazionale) e rischi fisici (acuti o cronici).

---

<sup>117</sup> Sul mercato ci sono anche altri sistemi e *standard* di rendicontazione come quello dell'IIRC (*International Integrated Reporting Council*), quello del SABS (*Sustainability Accounting Standard Board*) e altri maggiormente focalizzati sugli effetti dei cambiamenti climatici come il *Climate Disclosure Standard Board (CDSB)* e il *Task force on climate related financial disclosure (TCFD)*.

I rischi fisici derivano dalle conseguenze fisiche dei cambiamenti climatici; quelli acuti emergono da particolari fenomeni come quelli meteorologici (tempeste, inondazioni, incendi, ondate di calore), che possono danneggiare gli impianti di produzione e interrompere le catene del valore; rischi fisici cronici che derivano da mutamenti climatici a più lungo termine come i cambiamenti di temperatura, l'innalzamento del livello del mare, la minore disponibilità di acqua, la perdita di biodiversità e i cambiamenti nei terreni e nella produttività del suolo<sup>118</sup>.

Ci sono informative obbligatorie e facoltative:

- quelle obbligatorie, riguardano i morti sul lavoro del personale dipendente per le quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale; infortuni gravi sul lavoro; addebiti in ordine alle malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di *mobbing* per cui la società è stata dichiarata definitivamente responsabile, descrivendo natura e entità di tali addebiti; danni causati all'ambiente per cui la società è stata dichiarata colpevole in via definitiva; sanzioni oppure pene definitive inflitte all'impresa per reati o danni ambientali; emissioni di gas ad effetto serra ex Legge n. 316/2004 (obbligatoria per gli impianti soggetti ad *Emission trading scheme* – ETS).

- quelle volontarie sul personale e sull'ambiente che possono riguardare aspetti quali iniziative volte a trasformare precedenti forme di lavoro precario in contratti di lavoro a tempo indeterminato; investimenti in personale (sicurezza) e relativi costi di esercizio; investimenti ambientali e costi ambientali; politiche di smaltimento e riciclaggio dei rifiuti, se rilevanti; certificazioni (SA 8000; EMAS; ISO 14000, ecc); emissioni di gas ad effetto serra Legge n. 316/2004 ed eventuali certificazioni verdi.

Inoltre nella relazione sulla gestione<sup>119</sup> dovrebbero essere riportate informazioni riguardanti la strategia e i programmi adottati dall'impresa nei confronti delle misure di protezione dell'ambiente, in particolare per quanto già riguarda la

---

<sup>118</sup> Vi è in riferimento alle informazioni in materia di ambiente e personale, il documento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili del 2018 che suddivide informative obbligatorie e facoltative.

<sup>119</sup> Confrontare CNDCEC, documento intitolato “La relazione sulla gestione, art. 2428 del codice civile, La relazione sulla gestione dei bilanci di esercizio alla luce delle novità introdotte dal d. lgs. 32/2007, Informativa sull'ambiente e sul personale, Roma, 11 marzo 2009

prevenzione dell'inquinamento; i miglioramenti apportati nei settori chiave della protezione dell'ambiente; il grado di attuazione delle misure di protezione ambientale già adottate oppure in fase di adozione, al fine di conformarsi alla vigente legislazione o per anticipare futuri requisiti di legge; il grado di efficienza ambientale dell'impresa relativo ai termini di utilizzo dell'energia, dei materiali e dell'acqua, del livello di emissioni e di smaltimento dei rifiuti; il richiamo dell'eventuale relazione ambientale o di sostenibilità, separatamente redatta.

Il documento CNDCEC 2018<sup>120</sup> identifica che, con riferimento al personale, le informazioni possono essere fornite anche in forma tabellare come la composizione del personale e del relativo *turnover*; la formazione realizzata, quella relativa ai processi di trasformazione e di sviluppo aziendale oppure riguardante l'introduzione di tecnologie procedurali, gestionali o industriali innovative; modalità retributive (incentivi al personale, piani di *welfare* aziendale, forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro); misure di sicurezza adottate.

Coerentemente con le prassi di rendicontazione in materia ambientale (EMAS, GRI) gli indicatori chiave dovrebbero riguardare principalmente le seguenti tematiche ambientali fondamentali:

- Efficienza energetica;
- Efficienza dei materiali;
- Acqua;
- Rifiuti;
- Biodiversità;
- Emissioni.

---

<sup>120</sup> Il documento esamina più specificamente le modalità con cui determinare ed esporre le "informazioni attinenti all'ambiente e al personale". Il CNDCEC ritiene che le società siano chiamate ad ispirare sempre più le proprie strategie e politiche gestionali alla *Corporate Social Responsibility* nonché a rendere conto in modo più trasparente della propria attività agli *stakeholder* e non solo agli *shareholder*. CNDCEC, Gruppo Bilancio ambientale e sostenibilità, La relazione sulla gestione, informativa sull'ambiente e sul personale, 11 marzo 2009, *Executive Summary*, pp. 4 e ss.

Sul fronte delle informazioni sui valori contabili riportati sugli schemi di bilancio, si ritiene che possano essere oggetto di specifica *disclosure* alcuni dettagli inerenti i costi e gli investimenti “sostenibili”; i ricavi da attività “sostenibili”; i fondi per rischi e oneri.

Recentemente il *Reg. 2020/852* che identifica come sostenibili gli investimenti rivolti a supportare il raggiungimento dei seguenti obiettivi: mitigazione del cambiamento climatico; adattamento allo stesso; uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine; transizione verso l’economia circolare con riferimento anche alla riduzione o al riciclo dei rifiuti; prevenzione e controllo dell’inquinamento; protezione della biodiversità e della salute degli ecosistemi.<sup>121</sup>

I temi legati alla sostenibilità sono importanti per la competitività, nel medio lungo termine le società devono essere sempre più attente all’impatto ambientale e così avranno dei risultati migliori grazie ad una *governance* attenta a tali elementi ed all’attenzione nella programmazione. Sempre più imprese hanno iniziato a dar maggior peso all’impatto redigendo il bilancio di sostenibilità. Impatto e sostenibilità da elementi laterali stanno diventando centrali: l’impatto entra a far parte del DNA della società come una tripla elica rischio-rendimento-impatto.<sup>122</sup>

Un esempio lo si trova nelle società *benefit* che sono tra quei soggetti che statutariamente inglobano la ricerca dell’impatto sociale nel proprio *business*. Sono *benefit* le società che, nell’esercizio di un’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, associazioni ed altri portatori di interesse. La società *benefit* non si limita a rendicontare la propria sostenibilità ma affronta un processo che incorpora un obiettivo benefico comune nel

---

<sup>121</sup> Bilancio e Revisione 11, Ipsa, 2021, Dichiarazione non finanziaria: “Dal bilancio *ESG* al *report* di sostenibilità tra *compliance* e *forward looking*” di Maurizio Cisi e Fabio Sansalvadore; pp. 33-39.

<sup>122</sup> Bilancio e Revisione 7, Ipsa, 2022, Dichiarazione non finanziaria: “La relazione di impatto delle società *benefit*” di Roberto Drisaldi; pp. 17 e ss.

proprio modo di fare impresa. Non si tratta di filantropia o di terzo settore: le società *benefit* si pongono nell'ottica di scambiare un'unità di profitto per una di impatto.

Questo si traduce nella necessità di prevedere nella programmazione dell'attività (e quindi nei documenti gestionali preventivi quali i *budget* ed i *business plan*) maggiori oneri o minori rendimenti per conseguire un impatto.

Non basta destinare alla sostenibilità una parte del risultato netto consuntivo, occorre che l'impatto sia previsto in voci di conto economico poste "più in alto" e quindi ricavi operativi o costi operativi.

La società *benefit* si inserisce quindi come soggetto ibrido all'interno di un *continuum* tra *profit* e *no profit*: non esiste più una netta dicotomia tra questi due estremi.

Cos'è l'impatto sociale e come si misura? L'impatto sociale è l'effetto che le azioni in un'organizzazione hanno sulla comunità di riferimento<sup>123</sup>.

La definizione di impatto si basa su tre criteri ossia l'intenzionalità, l'addizionalità e la misurabilità.

L'intenzionalità è l'esplicita volontà di incorporare nel modello aziendale la ricerca di una soluzione ad un problema comunitario e la generazione di un impatto sociale positivo. L'intenzionalità distingue l'impatto dall'esternalità.

L'addizionalità significa che l'organizzazione deve agire nei campi in cui i meccanismi di mercato falliscono o funzionano solo parzialmente.

La misurabilità è la capacità dell'organizzazione di rendicontare la soluzione sociale proposta in termini quantitativi e qualitativi.

Per calcolare accuratamente l'impatto sociale<sup>124</sup> è necessario regolare i risultati per:

---

<sup>123</sup> La misurazione dell'impatto sociale: principi e linee guida, in P.B. Biancone – S. Secinaro, La valutazione dell'impatto sociale. Aspetti metodologici e applicativi, Pearson Italia, 2020, pag. 28.

<sup>124</sup> Misurarsi per dimostrare la propria credibilità e comunicare come le proprie attività inducano cambiamenti sulla comunità per renderle più inclusive, sostenibili e coese è una delle sfide del terzo settore. Per farlo al meglio, seguendo criteri e metodologie condivise, sono state licenziate le linee guida ministeriali sulla valutazione dell'impatto sociale, uno degli strumenti di trasparenza previsti

- a) Cosa sarebbe successo comunque (*deadweight*);
- b) L'azione di altri ("attribuzione");
- c) In che misura è probabile che il risultato dell'intervento iniziale venga ridotto nel tempo (*drop off*);
- d) In che misura la situazione originale è stata spostata altrove o gli esiti hanno sostituito altri esiti positivi ("spostamento") e per conseguenze indesiderate (che potrebbero essere positive o negative).

Per misurare correttamente l'impatto è importante distinguere causalità da correlazioni. Un elemento essenziale per evitare di includere nella rendicontazione effetti non causati ma solo correlati: occorre confrontare i risultati dell'intervento dell'organizzazione con quelli di un gruppo di controllo o con un *benchmark* di riferimento o, in alternativa, con serie storiche comparabili.

La misurazione dell'impatto è fondamentale in tutte le fasi del processo sia *ex ante* per pianificare le attività, sia in corso per gestire l'implementazione; infine, *ex post* per verificare i risultati raggiunti.

La rappresentazione di questo processo viene normalmente effettuata tramite la c.d. catena del valore che è composta da *input*, inteso come ciò che viene utilizzato, le risorse investite nell'attività che possono includere denaro, competenze, tempo di individui ed organizzazioni; *attività* che rappresenta quello che viene realizzato; *output*, che è il risultato dell'attività (viene rendicontato col bilancio di esercizio); *outcome*, è il cambiamento nel breve termine nella vita dei beneficiari diretti dell'intervento (viene misurato col bilancio di sostenibilità); *impatto*, è il cambiamento in ambito sociale, ambientale ed economico causato all'organizzazione su tutti i beneficiari diretti e indiretti nel medio/lungo termine.

La società *benefit* redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune da allegare al bilancio societario.

---

dalla nuova normativa. Valutazione dell'impatto sociale: ecco le linee guida, di Lara Esposito, 13 settembre 2019 – *Consultazione del 07/01/2023*.

La prima parte della relazione dovrebbe esporre il c.d. *Impact Statement*, quindi cos'è l'impatto per l'organizzazione, la c.d. *Impact Mission*, cioè come l'organizzazione intende conseguire quell'impatto.

A prescindere dalla metodologia utilizzata, la sezione dovrebbe contenere l'identificazione degli *stakeholder*<sup>125</sup>.

Gli *stakeholder* comprendono organismi collettivi o singoli i cui diritti, secondo la legge o le convenzioni internazionali, forniscono loro la possibilità di presentare legittime rivendicazioni all'organizzazione.

Gli *stakeholder* possono comprendere persone coinvolte direttamente nell'organizzazione (come dipendenti e azionisti), e persone che intrattengono rapporti diversi dai dipendenti, fornitori, categorie vulnerabili, comunità locali, ONG, o altre organizzazioni della società civile, suddividendoli tra interni ed esterni e tra diretti ed indiretti. La relazione di impatto dovrebbe quindi rappresentare quali temi rilevanti sono stati individuati dall'organizzazione sulla base del principio di materialità, tenuto conto della rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione; della loro influenza concreta sulle valutazioni e sulle decisioni degli *stakeholder*. Al fine di identificare gli obiettivi da conseguire, un efficace approccio può essere quello di fare riferimento a quelli individuati dall'Agenda 2030<sup>126</sup> delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile, che sta svolgendo il ruolo di guida per l'azione dei vari livelli istituzionali.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 *target* o traguardi. L'avvio ufficiale degli obiettivi per lo sviluppo

---

<sup>125</sup> Per *stakeholder* si intende un'entità o individuo che può ragionevolmente essere influenzato in modo significativo dalle attività, dai prodotti e dai servizi dell'organizzazione o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare con successo le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi.

<sup>126</sup> I 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile tra cui il decimo riguarda la riduzione delle disuguaglianze all'interno dei e fra i Paesi, da l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile. [www.eda.admin.ch/agenda2030](http://www.eda.admin.ch/agenda2030) - Consultazione del 07/01/2023

sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

Più in dettaglio, sono stati individuati 17 obiettivi specifici per lo sviluppo sostenibile: sconfiggere la povertà; sconfiggere la fame; salute e benessere; istruzione di qualità; parità di genere; acqua pulita e servizi igienico-sanitari; energia pulita ed accessibile; lavoro dignitoso e crescita economica; imprese, innovazione ed infrastrutture; ridurre le disuguaglianze; città e comunità sostenibili; consumo e produzione responsabili; lotta contro il cambiamento climatico; la vita sott'acqua; la vita sulla terra; pace, giustizia ed istituzioni solide; *partnership* per gli obiettivi.

Gli obiettivi per lo sviluppo danno seguito ai risultati degli obiettivi di sviluppo del millennio<sup>127</sup> (*Millenium Development Goals*) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico.

Obiettivi comuni significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.

Lo sviluppo sostenibile è definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni. Per raggiungere uno sviluppo sostenibile è importante armonizzare tre elementi fondamentali: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente.

Annualmente viene redatto un *report* per monitorare i progressi sugli obiettivi globali per il 2030. L'ultimo *report* a livello globale disponibile è stato pubblicato il 14 giugno 2021 e mostra per la prima volta dall'adozione degli Obiettivi per lo

---

<sup>127</sup> Gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio erano otto obiettivi di sviluppo internazionale per l'anno 2015 che erano stati stabiliti a seguito del Vertice del Millennio delle Nazioni Unite nel 2000, a seguito dell'adozione della Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite. Wikipedia Obiettivi di sviluppo del Millennio, *Consultazione del 07/01/2023*.

Sviluppo Sostenibile (OSS) nel 2015 da parte della comunità internazionale una diminuzione del *SDG Index*.<sup>128</sup>

Gli *standard* più affermati sono:

a) La *Global Reporting Initiative* fondata a Boston nel 1997 in seguito alla protesta pubblica per i danni ambientali causati dalla fuoriuscita di petrolio dalla Exxon Valdez: l'obiettivo era creare il primo meccanismo di responsabilità per garantire che le aziende aderissero a principi di condotta ambientale responsabile. L'obiettivo è stato ampliato per includere questioni sociali, economiche e di *governance*. Lo *standard* è nato per le grandi imprese nell'ambito della *Non Financial Disclosure*.

b) *Impact Assessment* è uno *standard* sviluppato da *B Lab*, l'entità di diritto privato che rilascia la certificazione *B Corp*. La metodologia si basa su un questionario adattivo a seconda delle risposte fornite dall'organizzazione raggruppate nelle seguenti aree: *governance*, lavoratori, comunità, ambiente e clienti. L'esito è un punteggio su una scala da 0 a 200. Il punteggio minimo per conseguire la certificazione è 80/200. La valutazione *B Impact* non assiste la società nel processo ma è un buon punto di partenza per valutare il proprio posizionamento e, anche grazie alla sua semplice fruibilità, costituisce uno degli *standard* più utilizzati dalle società *benefit*.

c) SROI<sup>129</sup> è un metodo per misurare i valori che tradizionalmente non si riflettono nei rendiconti finanziari, inclusi i fattori sociali, economici ed ambientali, che possono identificare l'efficacia con cui un'organizzazione utilizza il proprio capitale e altre risorse per creare valore per la comunità.

---

<sup>128</sup> Bilancio e Revisione 7, Ipsa, 2022, Dichiarazione non finanziaria: "La relazione di impatto delle società benefit" di Roberto Drisaldi; pp. 21 e ss.

<sup>129</sup> Misurare l'indice SROI permette alle aziende e/o alle organizzazioni di misurare l'impatto dei propri investimenti o iniziative di welfare aziendale in termini di rendimento sociale. Consente alle imprese ed alle organizzazioni con un impatto sociale di migliorare la propria strategia di comunicazione e *accountability*. Analisi SROI, come si misura il rendimento sociale di un'impresa [www.arcolab.org/analisi-sroi](http://www.arcolab.org/analisi-sroi) - Consultazione del 07/01/2023.

Mentre un'analisi costi-benefici tradizionale viene utilizzata per confrontare i diversi investimenti o i progetti, lo SROI *ratio* viene utilizzato per valutare l'andamento generale di determinati sviluppi mostrando l'impatto sia finanziario che sociale dell'azienda.

d) Lo SROI *ratio* è il ritorno sociale dell'investimento: il suo pregio è la semplicità perché il risultato è un numero naturale: è un indice che misura il rapporto tra il valore dell'impatto generato dall'intervento e il valore totale per realizzare l'investimento, dove per valore totale generato dall'intervento si intende il cambiamento generato per il valore monetario del cambiamento (positivo e negativo) al netto di ciò che non può essere attribuito all'intervento.

e) Gli *SDG Impact Standards* sono stati sviluppati da *SDG Impact* – un'iniziativa del programma di sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP) – per aiutare gli investitori e le imprese ad operare in modo più sostenibile e contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG). Esistono degli *standard* destinati agli enti finanziari ed alle imprese. L'*SDG Impact standard* è molto interessante in termini di processo perché aiuta le organizzazioni a perseguire le proprie finalità di impatto oltre che a valutarle. Gli *standard* vengono forniti alle organizzazioni come guida di *best practice* per aiutarle ad operare in modo sostenibile, integrando pratiche di *business* e di gestione dell'impatto nei loro sistemi organizzativi e nel processo decisionale.

f) *Theory of Change*<sup>130</sup> (ToC), la teoria del cambiamento non è solo una metodologia ma anche uno strumento di progettazione dei processi aziendali: si tratta di un modello logico di descrizione e di pianificazione strategica, che permette all'organizzazione di identificare i risultati che si desidera conseguire e, sulla base di questi, dettagliare la sequenza di attività per realizzare un dato cambiamento sociale. Essa si basa sulla catena del valore al contrario: si parte dall'identificazione degli impatti per risalire al

---

<sup>130</sup> La ToC è adottata dalla *European Venture Philanthropy Association (EVPA)* partner Dipartimento Occupazione, affari sociali e inclusione della Commissione Europea.

contrario agli *outcome*, agli *output*, ed alle attività. La ToC si articola sullo studio della catena causale che collega i vari elementi, ricercando in particolare il nesso tra gli *input* utilizzati e le attività intraprese, tra le attività e gli *output* e gli *outcome* conseguiti ed infine tra questi e gli impatti finali. Nella formulazione della ToC assumono centralità tre elementi chiave: l'individuazione dei nessi logici (*rationales*) tra impatto desiderato ed azioni che si intendono porre in atto; l'analisi delle ipotesi (*assumptions*) sulla base delle quali si ritiene possibile che l'impatto si generi; la narrazione del cambiamento che consente di tracciare le linee del cambiamento e delle condizioni perché esso si generi. La valutazione è incorporata nel processo: l'organizzazione deve individuare uno o più indicatori su misura per apprezzare il raggiungimento o meno degli *outcome* e impatti.

g) *L'Impact Management Project (IMP)* è un'organizzazione che ha l'obiettivo di costruire un consenso globale su come misurare e gestire l'impatto. Il lavoro si basa sulla condivisione con una rete di persone ed organizzazioni a vario titolo coinvolti nella valutazione dell'impatto sociale.

Affrontare i rischi di impatto aiuta le organizzazioni a progettare la propria strategia. Esiste una guida che aiuta le organizzazioni a valutare il proprio impatto sulla base di questionari sottoposti agli *stakeholder*.

h) Infine, *l'Impact-Weighted Accounts (IWA)*<sup>131</sup> è uno *standard* in corso di sviluppo dalla *Harvard Business School*<sup>132</sup>: “*La missione del progetto è guidare la creazione di conti finanziari che riflettono le prestazioni finanziarie, sociali e ambientali di un'azienda. La nostra ambizione è creare rendiconti contabili che catturino in modo trasparente gli impatti esterni in un modo che guidi il processo decisionale degli investitori e dei dirigenti*”.

---

<sup>131</sup> La filosofia della IWA è quella di monetizzazione dell'impatto dal punto di vista dei lavoratori, delle operazioni, ambientale e sociale e dei prodotti. L'obiettivo è quello di creare un sistema di contabilità finanziaria che incorpori l'impatto dell'azienda, internalizzando tutte le sue esternalità.

<sup>132</sup> Le aziende tra profitto e fini ambientali e sociali a Bolzano George Serafeim della Harvard Business School: come si conciliano per un'azienda obiettivi apparentemente opposti quali la necessità di fare profitto e perseguire fini ambientali e sociali? [www.altoadigeinnovazione.it](http://www.altoadigeinnovazione.it) – Consultazione del 07/01/2023.

Per arrivare ad una contabilità *Impact-Weighted* occorre attribuire un valore monetario agli impatti sociali e ambientali delle aziende. Verranno quindi applicati dei coefficienti dell'impatto alle diverse voci del conto economico dell'impresa per arrivare alla voce del profitto *Impact-Weighted*, che riflette l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente, sulle persone, sui clienti. La stessa correzione avverrebbe su attività e passività.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Bilancio e Revisione 7, Ipsos, 2022, Dichiarazione non finanziaria: “La relazione di impatto delle società benefit” di Roberto Drisaldi; pp. 23 e ss.

## CAPITOLO 7

### IL CODICE DELLA CRISI, IL PIANO DI RISANAMENTO E LA *BALANCED SCORECARD*

In un mondo in continua evoluzione l'unica certezza è il cambiamento, che, per le aziende disposte ad affrontarlo è, e sarà, fonte di straordinarie opportunità e per quelle imprese che non lo affronteranno, indubbiamente porterà ad avere grosse difficoltà. Non è possibile stare fermi in quanto l'immobilismo distrugge l'azienda e può condurre ad uno stato di declino e di crisi aziendale. Dopo un'approfondita analisi ci si focalizzerà sulla formulazione di un progetto strategico capace di riportare l'azienda in uno stato di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario,

Se poi eventualmente ci saranno le condizioni per il successo si procederà ad un ulteriore sviluppo dell'attività. È necessario un piano di risanamento (piano industriale o *business plan*) per sintetizzare il progetto strategico in prospetti di natura economica, patrimoniale e finanziaria.

L'interesse è quello di anticipare eventuali segnali che se visibili sin da subito, permettono di evitare la compromissione anche in modo irreversibile della stessa sopravvivenza aziendale. Tale degenerazione può essere intercettata attraverso l'analisi dei dati aziendali. Attraverso uno studio ed il monitoraggio di indici economici e finanziari permette di identificare le criticità e si favoriscono delle soluzioni per risolvere e riportare alla normalità.<sup>134</sup>

Possiamo avere due fasi: il declino e la crisi. Il primo e secondo stadio del declino sono rispettivamente l'incubazione e la maturazione dove si manifestano i primi squilibri ed inefficienze.

La capacità reddituale si indebolisce e l'immagine aziendale peggiora soprattutto nei rapporti con i clienti ed i fornitori, si assiste ad un indebolimento della qualità dei prodotti e servizi e una riduzione dei flussi di cassa che, anche se non ancora negativi, iniziano a comprimersi. Nella fase di declino i vertici aziendali

---

<sup>134</sup> Strumenti di misurazione, definizione e categorizzazione dei rischi. SERGIO SALOMONE, Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una *Balanced Scorecard* per il *Risk Management*. EGEA, Milano, 2013, pp. 153 e ss.

hanno la possibilità di muoversi liberamente per porre rimedio, sanando le inefficienze e recuperando il valore economico, evitando situazioni gravissime come l'insolvenza.

Gli stadi della crisi<sup>135</sup> riguardano le ripercussioni sui flussi di cassa e sulla fiducia complessiva che circonda l'azienda nonché i rapporti con gli *stakeholder*. Le manifestazioni dello stadio di declino degenerano rapidamente e sopraggiungono perdite economiche (anche rilevanti) accompagnate da flussi di cassa insufficienti e difficoltà nel ricorso al credito. Se questa situazione negativa continuasse, si potrebbe arrivare all'incapacità dell'impresa di adempiere alle proprie obbligazioni fino all'insolvenza e lo stretto bisogno di ricorrere a procedure concorsuali.

La perdita economica affinché determini una vera e propria crisi deve essere sistematica e irreversibile senza interventi sanatori di ristrutturazione, escludendosi quindi le perdite dovute a componenti straordinarie o cicliche. Nella fase di declino l'impresa non crea valore, ma lo distrugge.

L'insieme di queste azioni operate in uno stato di declino aziendale è chiamato *turnaround*, nel caso esse intervengano in uno stato di crisi conclamata prendono il nome di progetto di risanamento<sup>136</sup>. Mentre al concetto di *turnaround* si riferiscono gli interventi posti in essere durante la fase di declino ma prima di conclamare lo stato di crisi, il processo di risanamento ha luogo in seguito alla proclamazione della crisi e si caratterizza dalla presenza di sintomi di assoluta emergenza e dalla richiesta di sacrificio da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Per rimettere le imprese in crisi sul mercato è necessaria una tempestiva percezione dello stato di gravità della situazione che si concretizza in una stabile e critica analisi delle cause (stato di allerta).

---

<sup>135</sup> Stato di crisi, stato di insolvenza e rescue culture nel Codice della crisi di impresa. La genesi delle nuove definizioni del CCII nel quadro delle misure di salvataggio dell'impresa previste dalla Direttiva 2019/1023/UE. [www.altalex.com](http://www.altalex.com) Consultazione del 07/01/2023.

<sup>136</sup> Il risanamento si ha in presenza di una crisi evidente con il coinvolgimento di un'ampia platea di soggetti. Il piano di risanamento ex art. 67 comma 3, lett d) legge fallimentare.; nuovo codice della crisi art. 56, codice della crisi di impresa.

In letteratura ci sono due filoni di studio<sup>137</sup>: uno soggettivo-comportamentista, attribuisce la principale causa della cattiva gestione al “fattore umano”, quindi inadeguatezza ed incompetenza del *management* rispetto al ventaglio di problemi da gestire; ad un ambiente sicuramente complesso non sempre corrisponde un *top management team (TMT)* parimenti preparato ad affrontarlo. L’altro filone “oggettivo” riconosce l’esistenza di alcune condizioni di oggettività che rendono l’impresa vulnerabile e quindi “predisposta” alla crisi. Ciò significa che pur derivando da inefficienze manageriali le possibili interpretazioni oggettive delle cause di crisi non sono in modo diretto imputabili né al *management*, né alla proprietà e nemmeno ai dipendenti.

Un altro approccio riguarda la distinzione tra cause di crisi interne e cause di crisi esterne non perfettamente sovrapponibili con i precedenti filoni<sup>138</sup>.

Le crisi settoriali (economiche), ecologiche e catastrofiche fanno riferimento a cause di crisi esterne. Quelle *settoriali* sono provocate da fenomeni generalizzati che tendono ad investire uno o più specifici settori di buona parte delle aziende.

Quelle *ecologiche* riguardano provvedimenti restrittivi o pressioni esercitate della pubblica opinione relativamente la salvaguardia del patrimonio naturale o per la tutela per esempio delle risorse energetiche.

Le ultime, ossia quelle *catastrofiche*, sono determinate da calamità naturali straordinarie, ad esempio inondazioni o terremoti o da sciagure tecnologiche autonome.

Poi vi sono le crisi interne di cui fanno parte le crisi strategiche, legate ad errori di selezione del *mix* produttivo, all’eccessiva rigidità aziendale, ad investimenti sbagliati o scarsa imprenditorialità; le crisi competitive (da posizionamento), causate

---

<sup>137</sup> La *Balanced Scorecard* rafforza il risanamento aziendale; Controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore, Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, Wolters Kluwer Italia, Milano. 2014, pp.43 e ss.

<sup>138</sup> Sciarelli classifica le cause di crisi in esterne ed interne, dove le prime sono originate da disfunzioni del sistema economico, mentre le seconde derivano da errate valutazioni o decisioni operate dalla direzione aziendale.

da scelte sbagliate del *target* o delle nicchie di mercato da servire; le crisi dimensionali, determinate da sovradimensionamento dell'azienda sia in termini di capacità produttiva sia in termini di eccessive potenzialità organizzative; le crisi operative (inefficienze) dovute a eccessivi costi e sprechi dei fattori produttivi<sup>139</sup>.

La crisi può essere prodotta dalle seguenti cause:

- 1) Cause da inefficienza. I rendimenti di uno o più settori dell'attività sono notevolmente inferiori rispetto a quelle dei *competitor*. Questo tipo di situazione si manifesta soprattutto nel processo produttivo e può dipendere da strumenti produttivi caratterizzati da obsolescenza fisica, bassa qualificazione della manodopera e scarso impegno, mancanza di tecnologie, eccetera;
- 2) Cause da sovracapacità/rigidità, ossia la produzione dell'azienda è stabilmente superiore rispetto alla capacità di assorbimento da parte della domanda. La motivazione può essere ricercata in un eccessivo aumento della produzione dell'intero settore oppure potrebbe dipendere da una perpetua perdita di quote di mercato da parte dell'azienda. Allo stesso modo un fattore determinante potrebbe essere anche uno sviluppo dei ricavi inferiore alle attese che avevano determinato investimenti consistenti. Il risultato, in tutti i casi, è un livello di fatturato troppo basso per sostenere i costi di struttura;
- 3) Cause derivanti da decadimento dei prodotti e da carenze ed errori di *marketing*. La proposta di valore espressa dai prodotti non riesce più a meritarsi il premio da parte dei consumatori sia in termini di vendite che in termini di margine, causando il mancato assorbimento dei costi fissi e conseguenti perdite. Quando la responsabilità è del *marketing*, la crisi è causata da un *mix* di prodotti errato non in grado di soddisfare le esigenze della cliente *target*, in una caduta dell'immagine o della marca

---

<sup>139</sup> Op. cit. L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1986 e L. Guatri, *Turnaround, declino, crisi e ritorno a valore*, Milano, Egea, 1995

dell'impresa, in una scarsa riconoscibilità dei marchi e dei prodotti della società, in carenze ed eccessiva onerosità dell'apparato distributivo;

- 4) Cause da incapacità di programmare/innovare. In questo caso, il *management* aziendale si dimostra incapace di adattare la gestione dell'azienda a mutamenti ambientali. Questa carenza strategica comporta chiaramente una progressiva erosione del valore aziendale che, sostanzialmente tende a replicarsi senza trovare nuove soluzioni per il proprio sviluppo. Il risultato è lo stesso dei precedenti ma, in questo caso, potrebbe manifestarsi più lentamente;
- 5) Cause da squilibrio finanziario e patrimoniale. Le cause possono essere diverse: sottocapitalizzazione della società, squilibrio tra fonti di finanziamento a breve e lungo termine, forme sbagliate di finanziamento degli investimenti, mancanza di liquidità, impossibilità di affrontare le scadenze. Questa tipologia di crisi potrebbe manifestarsi anche con risultati sostanzialmente positivi dal punto di vista economico. Spesso si manifestano anche perdite economiche causate da un'eccessiva incidenza degli oneri finanziari.<sup>140</sup>

Bastia, diversamente dai due approcci visti in precedenza, mira alla riduzione della componente oggettiva della crisi partendo dall'assunto che, agito sui comportamenti, sulle persone, sulle risorse e sul sistema operativo si può arrivare a definire un processo di risanamento e un *turnaround* definitivo.

Vengono identificate cause primarie e secondarie della crisi aziendale come la crisi di cultura di impresa a tutti i livelli imprenditoriale, manageriale e del personale in genere<sup>141</sup>; crisi per inadeguata creazione di qualità e di valore<sup>142</sup>; crisi per errori di strategia e di struttura<sup>143</sup>; crisi per mancanza di flessibilità<sup>144</sup>.

---

<sup>140</sup> La *Balanced Scorecard* rafforza il risanamento aziendale; Controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore, Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, cit., pp. 50 e ss.

<sup>141</sup> Si fa riferimento agli "*intangibles*" come elementi immateriali diffusi a tutti i livelli dell'organizzazione, di clima aziendale, di orientamento strategico di fondo, di sistema delle idee, di sistema dei valori chiave, di cultura di impresa. Più nello specifico e maggiormente coinvolgenti il *management* e l'alta direzione sono cause di crisi la carenza di imprenditorialità, i limiti culturali

L'impresa che si affida a forme di collaborazione esterna e di *partnership* adotta una configurazione più snella, la quale le consente di rispondere alle esigenze produttive.

Infine, si presentano delle crisi per inefficienze. L'inefficienza colpisce l'azienda ed è quindi causa di crisi laddove il contesto competitivo circostante è elevato. Si parla di inefficienza a livello di area strategica di affari, di funzione aziendale o di singola risorsa. In generale, in un'azienda, l'inefficienza si coglie dall'incremento dell'incidenza dei costi sui ricavi.<sup>145</sup>

La crisi deve avere l'obiettivo di spingere con forza l'azienda verso il cambiamento e deve essere pronta a conquistare nuove posizioni di vantaggio competitivo allo scopo di volere ottenere una certa redditività maggiore e basi più solide.

Come potremo avere successo in futuro?

Individuare nell'ambito del sistema della crisi risorse a potenzialità inespresse; individuare formule strategiche nelle quali tali risorse possono rappresentare fattori critici di successo; compiere le azioni necessarie per attivare tali risorse, attraverso sinergie, utilizzare il processo di valorizzazione di queste come motore del risanamento per spingere l'azienda verso condizioni di successo, realizzare un piano sistematico; presidiare e controllare il processo di risanamento.

Il disequilibrio finanziario è quello che desta le maggiori preoccupazioni e caratterizza la prima fase che in genere si sviluppa su un orizzonte temporale più

---

derivanti dalla mancanza di competenze professionali e il ricambio generazionale. La *Balanced Scorecard* rafforza il risanamento aziendale; Controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore, Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, cit., pp. 52

<sup>142</sup> Qualità e valore sono sotto il profilo strategico due fattori fondamentali per il vantaggio competitivo dell'impresa.

<sup>143</sup> La formulazione di errori nella definizione delle strategie o nella loro implementazione è riconducibile indubbiamente al *management* ed ha origini nel mancato o sbagliato orientamento (strategico) aziendale.

<sup>144</sup> Crisi del contesto dinamico come rigidità di un'impresa.

<sup>145</sup> Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore*, Wolters Kluwer, Milano, 2014, pp. 43 e ss.

breve di 12 mesi, si concentra quindi sul ritorno della liquidità, si iniziano a dismettere *asset* e attività, si controlla la tesoreria e si analizzano i costi aziendali.

L'azienda deve dotarsi di strumenti di controllo di gestione necessari per analizzare costantemente l'impresa sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario.

Stimolare i ricavi con un'azione necessaria e forte, con un incremento complessivo dell'efficienza e della produttività: evitare quindi ogni minimo spreco.

Le decisioni strategiche devono essere supportate da un sistema informativo perfettamente funzionante ed alimentato da precisi indicatori estrapolati dal controllo di gestione.

Lo scopo precipuo è di creare una sorta di *alert* per una segnalazione tempestiva di criticità e problemi.

L'impresa può scegliere diversi strumenti per risolvere lo stato di crisi<sup>146</sup> ed evitare il fallimento e per un'analisi strategica si utilizzano insieme due strumenti: la *Balanced Scorecard* e il Piano di Risanamento.

Una volta rilevato lo stato di crisi l'imprenditore deve tempestivamente selezionare lo strumento più idoneo.

Per verificare lo stato di crisi bisogna procedere alla misurazione del fabbisogno di liquidità nel breve periodo, capire quanti creditori e quali caratteristiche possiedono, il rischio della perdita della continuità aziendale, il rischio di dispersione del patrimonio aziendale per effetto di azioni esecutive, il rischio di alterazioni della *par condicio* per effetto dell'iscrizione di ipoteche giudiziali o di compensazioni, l'esistenza di contratti onerosi non rinegoziabili, la presenza del capitale sociale, la gravità della crisi e la necessità di ottenere nuova finanza urgente.

---

<sup>146</sup> Periodicità di revisione degli indici di allerta, il CNDCEC elabora con cadenza almeno triennale in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni ISTAT gli indici che valutati unitariamente fanno presumere ragionevolmente la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. [www.crisidimpresa.net/gli-indici-di-alert/](http://www.crisidimpresa.net/gli-indici-di-alert/) - Consultazione del 07/01/2023.

TAVOLA: Le modalità di risanamento.

<i>Risanamento interno</i>		<b>Piano di risanamento interno</b>
<b>Risanamento esterno</b>	<b>Stragiudiziale</b>	Concordato stragiudiziale Piano attestato di risanamento
	<b>Giudiziale</b>	Accordo di ristrutturazione dei debiti Concordato preventivo Concordato con continuità aziendale

Fonte: elaborazione con modificazioni di A. Quagli, A. Panizza, M. Iotti, P. Camanzi, M. Contri, Piano industriale e strumenti di risanamento. Guida metodologica ed operativa, IPSOA, Milano, 2012.

Il piano di risanamento interno<sup>147</sup> ha una struttura snella ed è rivolto all'interno con l'obiettivo di riassumere gli indirizzi strategici, il piano attestato di risanamento dovrà includere maggiori informazioni per permettere a tutti gli *stakeholder* interessati al destino dell'azienda di comprendere meglio il progetto e il suo progresso.

Il piano deve contenere una sezione quantitativa, l'analisi si trasforma in prospetti ed indici, il piano deve esporre schemi di conto economico riclassificato, stato patrimoniale riclassificato (oltre al metodo finanziario anche per pertinenza gestionale), rendiconto finanziario, analisi per indici e per margini, determinazione del punto di pareggio, modelli di *scoring* e diagrammi di composizione.

---

<sup>147</sup> È interno il piano di risanamento quando non viene traslato all'interno di una procedura di composizione della crisi di impresa contemplati dalla Legge Fallimentare e quindi senza coinvolgimento del ceto creditorio. Invece si dice esterni quel piano di risanamento che contempla il coinvolgimento dei creditori attraverso strumenti stragiudiziali o giudiziali. [www.studioschicchitabo.it/2018/10/crisi-di-impresa-piano-di-risanamento-interno-e-quello-esterno/](http://www.studioschicchitabo.it/2018/10/crisi-di-impresa-piano-di-risanamento-interno-e-quello-esterno/)  
Consultazione del 08/01/2022

Per la facilità di lettura e di valutazione complessiva del progetto da parte degli interessati nel piano devono essere esposte le *assumption*, i *driver* che traducono le azioni in numeri.

Si rivela di sicura utilità anche l'analisi degli scenari alternativi o *what-if analysis*, attraverso la quale si evidenziano le conseguenze sulla gestione della variazione di alcune poste rispetto a quanto preventivato.

Chiude il lavoro una parte dedicata dove l'estensore del piano dovrà riepilogare gli obiettivi del documento.

Come evidenziato nella tabella ora esaminiamo singolarmente le modalità di risanamento.

- Il concordato stragiudiziale <sup>148</sup>

È un accordo raggiunto direttamente con i creditori, finalizzato a conseguire almeno uno dei seguenti obiettivi: un'ulteriore proroga dei termini di pagamento (concordato dilatorio), una riduzione dei propri debiti (concordato remissorio), allo scopo allo scopo di non dichiarare il fallimento. Con tale strumento si favorisce il debitore che così può evitare l'assoggettamento al tribunale.

Il concordato stragiudiziale permette all'azienda di far maturare nel tempo, talvolta determinante, per la decadenza delle azioni eventualmente esperibili dal curatore nel caso di successivo fallimento.

L'azienda può scegliere di concentrarsi solamente su alcuni creditori, con alcuni selezionati può offrire condizioni completamente diverse, promettendo il pagamento di somme anche superiori al debito maturato. Non attivando una procedura concorsuale, l'azienda risparmierebbe ingenti costi di natura professionale offrendo così ai creditori un pagamento superiore a quello prospettabile nel concordato preventivo;

---

<sup>148</sup> Per contratto stragiudiziale si intende un contratto atipico finalizzato al salvataggio economico dell'impresa che si basa, principalmente su clausole di remissione totale o parziale del debito di impresa. In pratica si risolve nella ricerca del consenso dei creditori con un progetto di salvataggio dell'impresa nel senso di accordi di tipo dilatorio e/o remissorio aventi come finalità immediata la rimozione dello stato di crisi. [www.studioboccardi.com](http://www.studioboccardi.com) Linee guida del concordato stragiudiziale. \_ Consultazione del 08/01/2023.

- Accordo di ristrutturazione dei debiti<sup>149</sup> (ex art. 182-bis L.F.)

L'art. 182-bis della Legge Fallimentare stabilisce che l'imprenditore in stato di crisi può domandare, depositando la documentazione di cui all'art. 161, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un professionista in possesso dei requisiti di cui all'art. 67, terzo comma, lettera d) sull'attuabilità dell'accordo stesso, con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei. Quindi raggiungere un accordo con i creditori che rappresentano almeno il 60% delle passività: può avere finalità liquidatorie o prevedere misure tipicamente conservative, necessarie per permettere la prosecuzione dell'attività aziendale per salvaguardare il valore dell'impresa e i posti di lavoro; coinvolgere diverse categorie di creditori, vi è l'obbligo di dividere i creditori in classi omogenee per posizione giuridica e interessi economici e deve essere rispettata la *par condicio creditorum*; deve garantire il pagamento integrale di tutti i creditori estranei all'intesa, rispetto ai quali non produce alcun effetto; deve essere redatto almeno in forma di scrittura privata autenticata.

Il deposito del ricorso presso la cancelleria competente della documentazione degli atti previsti dalla procedura assieme alla relazione sulla veridicità dei dati aziendali e sull'attendibilità dell'accordo di ristrutturazione dei debiti (espresso da un piano) redatta da un professionista. Tale ultima figura deve essere in possesso dei requisiti indicati all'art. 67, terzo comma, lettera d) L.F. e quelli indicati dal precedente art. 28, primo comma, lettere a) e b), L.F., abilitato a svolgere l'incarico di curatore fallimentare<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> L'accordo di ristrutturazione dei debiti (art. 57 d. Lgs. 14/2019) rappresenta un mezzo di risanamento a cui l'impresa in crisi ricorre per tentare di ridurre l'esposizione debitoria ed assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria. Esso è soggetto all'omologazione del Tribunale. [www.altalex.com](http://www.altalex.com) Accordi di ristrutturazione dei debiti, *Consultazione del 08/01/2023*.

<sup>150</sup> L'imprenditore in stato di crisi può domandar, depositando la documentazione di cui all'art. 161, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un professionista, designano dal debitore, in possesso dei requisiti di cui all'art. 67 terzo comma, lettera d) sulla veridicità dei dati aziendali e sull'attuabilità dell'accordo stesso con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto di 120 giorni

Inizialmente avviene in via stragiudiziale che vede il coinvolgimento da parte dell'azienda dei creditori per la definizione dell'accordo; la seconda, giudiziale, che consiste nell'omologazione dell'accordo da parte del tribunale, quindi la verifica che sussistano le condizioni necessarie per accedere alla procedura (controllo di legittimità) e che l'accordo sia effettivamente attuabile (controllo di merito).

Il ricorso a questo strumento permette all'impresa di godere di una serie di benefici come il divieto di azioni esecutive e cautelari da parte dei creditori; la sospensione degli obblighi civilistici di ricapitalizzazione; la facoltà di proporre l'assunzione di finanziamenti prededucibili; il pagamento anticipato di alcuni creditori anteriori "essenziali" e la transazione fiscale; l'esonero dell'azione revocatoria fallimentare e dai reati di bancarotta.<sup>151</sup>

- Il Concordato preventivo (ex art. 160 L.F.)

Il concordato preventivo è una procedura concorsuale alla quale può ricorrere l'impresa per superare il periodo di crisi e scongiurare il fallimento. Viene proposto dall'imprenditore ai creditori un concordato preventivo sulla base di un piano che può prevedere la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti attraverso qualsiasi forma, anche mediante cessione dei beni, acollo, o altre operazioni di natura straordinaria, ivi compresa l'attribuzione ai creditori, nonché a società da questi partecipate, di azioni, quote, o obbligazioni, anche convertibili in azioni, o altri strumenti finanziari e titoli di debito; l'attribuzione delle attività delle imprese interessate dalla proposta di concordato ad un assuntore<sup>152</sup>; possono costituirsi come assuntori anche i creditori o società da questi partecipate o da costituire nel corso della procedura, le azioni delle quali siano destinate ad essere attribuite ai creditori per effetto del concordato; la suddivisione dei creditori in classi secondo posizione

---

dall'omologazione in caso di crediti già scaduti a quella data; entro 120 giorni dalla scadenza, in caso di crediti non ancora scaduti alla data dell'omologazione. [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it) – Art. 182 bis Legge fallimentare – Accordi di ristrutturazione dei debiti – *Consultazione del 08/01/2023*

<sup>151</sup> *Op. cit.* AA. VV., "Strumenti per gestire la crisi d'impresa", Le Guide de il fisco, Milano, il fisco, luglio 2013, pag. 17.

<sup>152</sup> All'assuntore del concordato fallimentare può essere attribuita la qualifica di successore a titolo particolare del fallito nella sola ipotesi in cui vi sia stato il suo subingresso nelle singole posizioni debitorie con la contestuale liberazione del debitore originario Cass. Civ. n. 18382/20003 [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it) *Consultazione del 08/01/2023*.

giuridica e interessi economici omogenei; trattamenti differenziati tra creditori appartenenti a classi diverse.

Le caratteristiche del piano, espressione della proposta del debitore a propri creditori, sono lasciate libere e possono prevedere la soddisfazione parziale di tutti i creditori, la cessione dei beni ai creditori oppure la suddivisione dei creditori in classi e il loro pagamento parziale dei debiti tributari<sup>153</sup>.

A prescindere dalle modalità scelte dal debitore per soddisfare in tutto o in parte i propri creditori, il piano deve contenere così come previsto dall'art. 161 L.F., “la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta”.

L'obiettivo è fornire ai creditori il numero più ampio possibile di informazioni per agevolarli nella valutazione della concreta fattibilità del piano concordatario attraverso la tempificazione delle diverse azioni previste.

Per rendere il piano più forte e dunque credibile, un professionista deve redigere una relazione che attesti la veridicità dei dati contabili e la fattibilità del piano.

Il c.d. “Decreto Sviluppo” del 2012 ha introdotto una sostanziale novità nella procedura richiesta di ammissione al concordato preventivo, rimandando il deposito del piano dal momento successivo, per un periodo compreso fra i 60 e i 120 giorni (avvantaggiandosi così della protezione da azioni esecutive e cautelari per tutto questo periodo di tempo). In tali termini è previsto che la società possa richiedere la conversione del concordato preventivo in una procedura di omologazione di accordo<sup>154</sup>.

Il tribunale, dopo aver verificato che siano rispettati tutti i presupposti, potrà ammettere la società al concordato nominando un giudice delegato, un commissario giudiziale e fissando una data per la riunione dei creditori chiamati ad esercitare il proprio voto in merito alla proposta concordataria. Solo se viene raggiunta la maggioranza assoluta dei creditori il concordato viene approvato e, nel caso siano

---

<sup>153</sup> Francis Lefebvre, Fallimento Lefebvre, *Crisi d'impresa, Procedure concorsuali*, IPSOA, Milano, 2011, pag.52

<sup>154</sup> Ex art. 182-bis L.F.

previste delle classi, tale maggioranza deve essere raggiunta nelle classi. Ottenuto il parere favorevole dei creditori, il tribunale deciderà se omologare o meno il concordato. In caso di decisione positiva, dopo l'omologa, si passerà all'esecuzione del piano; in caso di decisione negativa, il debitore potrà essere dichiarato fallito.

● Il concordato con continuità aziendale (ex art. 182-bis L.F.)<sup>155</sup>

Il concordato preventivo può essere con continuità diretta o indiretta. A tale riguardo è fondamentale la pronuncia della Cassazione, Sez. Prima, n. 29742/2018 che ha affermato che il concordato con continuità aziendale disciplinato dall'art. 186 bis l.f. è configurabile anche quando l'azienda sia già stata affittata o sia destinata ad esserlo.

Il concordato preventivo con continuità aziendale implica la prosecuzione dell'attività d'impresa da parte del debitore, la cessione dell'azienda in esercizio, il conferimento dell'azienda in esercizio in una o più società, anche di nuova costituzione.

Il concordato con continuità aziendale diretta<sup>156</sup> è un concordato in cui l'esercizio dell'azienda rimane in capo all'imprenditore che chiede l'ammissione alla procedura e in cui l'adempimento della proposta è reso possibile dai flussi di cassa positivi generati dalla continuità operativa dell'azienda.

Ne consegue che il professionista incaricato di redigere la relazione di cui all'art. 161 3° comma, l.f. deve, al fine di valutarne la fattibilità, esaminare non solo la situazione economica, contabile e finanziaria attuale (come in ogni altro concordato), ma anche la situazione prospettica dell'azienda nel periodo in cui sarà

---

<sup>155</sup> L'Art. 186-bis co. 1 prevede che quando il piano di concordato di cui all'art. 161, secondo comma, lett. e) prevede la prosecuzione dell'attività di impresa da parte del debitore, la cessione dell'azienda in esercizio ovvero il conferimento dell'azienda in esercizio in una o più società anche di nuova costituzione, si applicano le disposizioni del presente articolo. Il piano può prevedere anche la liquidazione di beni non funzionali all'esercizio di impresa.

<sup>156</sup> La continuità aziendale può essere attuata con modalità diretta basata sul mantenimento dell'impresa in capo all'imprenditore che provvede al risanamento e con modalità indiretta basata sul trasferimento dell'azienda a terzi che provvederanno al risanamento. [www.studioboccardi.it](http://www.studioboccardi.it) Linee guida del concordato stragiudiziale – *Consultazione del 08/01/2023*

adempita la proposta del concordato. È fondamentale che l'imprenditore predisponga un piano industriale dal quale dovrà necessariamente emergere che, pagati tutti i costi correnti, l'azienda è in grado di sviluppare risorse di cassa in eccesso che potrà destinare alla soddisfazione dei creditori concorsuali.

È previsto che il concordato con continuità debba essere funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori. L'attestatore, quindi, deve esprimere un giudizio sulla convenienza della proposta e sulla valutazione fatta dall'imprenditore, circa i risultati attesi dalla prosecuzione dell'attività e confrontarli con eventuali soluzioni liquidatorie, verificando che queste ultime siano meno proficue per i creditori.

Si riconosce al debitore la possibilità di prevedere nel piano una moratoria sino ad un anno per il pagamento dei creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca, salvo che sia prevista la liquidazione dei beni o dei diritti sui quali sussiste la causa di prelazione. La legge prevede che il contratto può proseguire se un professionista indipendente (designato dal debitore) attesti la conformità al piano e la ragionevole capacità di adempimento.

Il professionista (art. 67 Legge fallimentare) è indipendente quando non è legato all'impresa ed a coloro che hanno interesse all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale tali da comprometterne l'indipendenza in giudizio. Il professionista deve essere in possesso dei requisiti di cui all'art. 2399 c.c.

E non deve neanche per tramite di soggetti con i quali è unito in associazione professionale aver prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore o partecipato agli organi di amministrazione o di controllo.

A seguito dell'ammissione, la legge richiede che l'assicurazione del perseguimento del pubblico interesse sia asseverata da un giudizio tecnico di un esperto *super partes*.

L'oggetto della relazione è duplice: conformità al piano e ragionevole capacità di adempimento.

Perché si abbia concordato con continuità è necessario che nella relazione del professionista attestatore vi sia anche l'attestazione che la prosecuzione dell'attività

di impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori.

Quindi l'ammissione del concordato preventivo con continuità aziendale richiede il soddisfacimento congiunto di due condizioni<sup>157</sup>: l'articolo 186-bis prevede che il piano debba contenere anche un'analitica indicazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività di impresa prevista dal piano di concordato, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura. La seconda condizione consiste nella necessità da parte della relazione del professionista di cui all'art. 161, comma 3, L.F., di attestare che la prosecuzione dell'attività d'impresa prevista dal piano di concordato è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori, oltre che alla veridicità dei dati aziendali e fattibilità del piano concordatario.

#### ● Il piano attestato di risanamento<sup>158</sup>

L'art. 67, comma 3, lettera d) della l.f. disciplina il piano attestato di risanamento. Non sono soggetti all'azione revocatoria gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse su beni del debitore purché posti in essere in esecuzione di un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria e la cui ragionevolezza sia attestata da un professionista iscritto nel registro dei revisori contabili e che abbia i requisiti previsti dall'art. 28, lettere a) e b) ai sensi dell'art. 2501-bis, quarto comma, del c.c.

Il piano si definisce più che una procedura concorsuale come uno strumento di soluzione negoziale della crisi che si può applicare a tutti gli imprenditori e che non ha contenuti *ex lege* predeterminati. Il piano viene visto come uno strumento

---

<sup>157</sup> C. Bottos, P. Camanzi, M. Gennari, R. Mazzotti, A. Panizza, E. Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale*, cit. p.62

<sup>158</sup> L'art. 56 del D. Lgs. 14/2019 in vigore dal 15 luglio 2022, stabilisce al co. 1, che l'imprenditore in stato di crisi o di insolvenza può predisporre un piano, rivolto ai creditori che sembri idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione economico-finanziaria. [www.michelebana.it](http://www.michelebana.it) Il piano attestato di risanamento nel Codice della Crisi - *Consultazione del 08/01/2023*.

necessario per riorganizzare l'impresa in crisi e quindi per individuare una soluzione a tensioni finanziarie reversibili o temporanee con lo scopo di evitare il fallimento o altra procedura concorsuale.<sup>159</sup>

Non si prevede alcun controllo o intervento da parte dell'autorità giudiziaria, non stabilisce nemmeno l'obbligatorietà di uno specifico accordo tra imprenditori e creditori.

Il piano viene indicato nella legge fallimentare per un'esenzione da revocatoria e per stabilire che dovrà essere in grado di ristrutturare i debiti, rideterminare la posizione debitoria nell'ammontare e nelle scadenze; risanare l'esposizione debitoria, individuando il livello corretto di indebitamento al fine di scongiurare in futuro nuove crisi; riequilibrare la situazione finanziaria, rendendo sostenibili i flussi finanziari delle entrate e delle uscite.

Si configura come un piano industriale<sup>160</sup> con lo scopo di ristrutturazione aziendale e deve essere effettuato in situazioni di crisi, è lasciata massima libertà all'azienda per lo sviluppo del documento. L'oggetto principale sarà la crisi e le modalità di superamento della stessa che si concretizzano nelle strategie per traghettare l'azienda verso il sicuro. Il piano deve dunque affrontare in modo dettagliato la crisi e le sue cause, analizzando le singole determinanti e individuando i possibili rimedi. La realizzazione di un piano costituisce un'importante opera che permette di delineare i contenuti delle strategie di risanamento. Il piano dovrà rappresentare la vera e propria guida per l'attuazione degli interventi di correzione e di miglioramento della situazione.

Le principali sezioni in cui si snoda l'indice del piano sono la sezione a carattere generale; sezione qualitativa; sezione quantitativa; sezione conclusiva.

---

<sup>159</sup> C. Bottos, P. Camanzi, M. Gennari, R. Mazzotti, A. Panizza, E. Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale*, cit. pp. 63 e ss.

<sup>160</sup> Il primo passo per la redazione di un progetto o piano di risanamento è la predisposizione di un bilancio straordinario che permetta ai creditori di giudicare la consistenza del patrimonio aziendale e le possibilità dell'impresa di proseguire l'attività operativa e che contenga l'indicazione dei cespiti vincolati all'uso e di quelli destinati alla vendita, dei magazzini operativi e di quelli da eliminare, della clientela da abbandonare e delle partecipazioni non strategiche da dismettere. [www.corsi.univr.it](http://www.corsi.univr.it) Le crisi di impresa: cause e processi di risanamento aziendale. *Consultazione del 08/01/2023*.

### **Sezione di carattere generale**

Facciamo riferimento alla riservatezza; ai riferimenti dell'azienda; alle date del piano e al referente che lo ha realizzato.

Data la particolarità del documento, tale punto riguarda il trattamento delle informazioni, in genere riservate, contenute nel piano. È importante inserire questa parte che tutela l'azienda che ha sviluppato il piano, i terzi che ne entrano in possesso. È necessario indicare i dati di contatto dell'azienda (indirizzi delle sedi, legali e operative, numeri di telefono, fax, e-mail) indicando, oltre al referente che ha realizzato il piano anche la data a cui si riferisce il documento.

In una situazione di crisi di impresa è opportuno che l'erogazione di nuovi finanziamenti, la concessione di garanzia e in genere il compimento di atti potenzialmente revocabili e/o atti che possono dar luogo a responsabilità penale o civile siano effettuati nell'ambito di un piano attestato, di un accordo di ristrutturazione dei debiti o di un concordato preventivo.<sup>161</sup>

### **Sezione qualitativa**

L'analisi qualitativa ha lo scopo di fornire le informazioni di tipo descrittivo-strategico che sono alla base del piano e che rappresentano il punto di partenza per l'elaborazione quantitativa del piano stesso. È necessario chiarire l'obiettivo del documento. Il principale obiettivo di un piano è di consentire al *management* di definire in che modo l'azienda incrementa il valore creato per gli azionisti, soci, creditori e, in generale, tutti gli *stakeholder*.

Il documento deve proporre la descrizione dettagliata ed analitica dell'azienda e delle sue caratteristiche in termini di storia pregressa della sua proprietà, della sua forma giuridica, della sua composizione societaria, dei suoi organi di amministrazione e controllo, del suo *top management*, della presenza o meno di legami con altre aziende che fornisce, anche a colui che dovrà redigere il *business*

---

<sup>161</sup> Raccomandazione n. 1 (operazioni durante lo stato di crisi, contesto del risanamento e percorsi protetti), Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in collaborazione con Università degli Studi di Firenze e l'Associazione fra le società italiane per azioni – Assonime, Linee-guida per il finanziamento alle imprese in crisi, Bozza per discussione della Seconda edizione, Roma, 2014, pag. 14

*plan*, una base informativa sulla quale operare le scelte di impostazione e di definizione del progetto imprenditoriale e del conseguente piano aziendale. L'analisi delle visure storiche della società per riepilogare i principali stati aziendali (da allegare al piano). Indicare la *mission* aziendale per capire l'evoluzione del *business* e per la coerenza tra *mission* e strategie future.

Il *management*, partendo dalla definizione delle singole aree strategiche d'affari (ASA), per ognuna di queste deve descrivere le caratteristiche del settore e dell'ambiente competitivo, concentrandosi sulla relazione ed analisi dell'andamento del settore, sul potere contrattuale dei clienti, sulle peculiarità dei fornitori, sui concorrenti e sul grado di apertura del mercato ai nuovi *competitor*. Per chiudere l'analisi dell'azienda è necessario esporre la situazione di partenza attraverso il commento dei dati di natura economica, finanziaria e patrimoniale degli ultimi sei disponibili esercizi.

Agevola la comprensione l'utilizzo di tabelle di sintesi dei principali valori (c.d. cruscotti aziendali) oltre che l'utilizzo dei prospetti più comuni quali il conto economico, lo stato patrimoniale (riclassificato con metodo finanziario e per pertinenza gestionale); il rendiconto finanziario oltre all'analisi per indici e per margini, modelli di *scoring* e diagrammi di composizione. L'indice del piano prosegue poi con la descrizione delle cause di crisi che, insieme allo sviluppo della strategia, rappresenta il cuore del documento.

L'*action plan* chiude la parte qualitativa descrivendo, attraverso un dettagliato diagramma di flusso le specifiche *milestones* qualitative e quantitative.

### **Sezione quantitativa**<sup>162</sup>

Tale sezione esamina i criteri utilizzati nelle previsioni (*assumption*); il piano economico-patrimoniale-finanziario e l'analisi di sensitività.

Il piano deve contenere l'esplicitazione delle ipotesi a base dell'analisi delle fonti informative utilizzate nonché tutti i riferimenti metodologici che consentono all'attestatore e ai terzi di verificare la correttezza e la congruità dei calcoli posti in

---

<sup>162</sup> C. Bottos, P. Camanzi, M. Gennari, R. Mazzotti, A. Panizza, E. Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale*, cit. p. 70.

essere per l'elaborazione quantitativa del piano<sup>163</sup>. Ci sono diversi strumenti per studiare l'andamento economico-patrimoniale-finanziario:

a) *Conto economico riclassificato a valore aggiunto*. È particolarmente adatto per confronti con aziende concorrenti o con *standard* di settore. Il conto economico riclassificato a valore aggiunto non necessita di informazioni sofisticate e può essere sviluppato partendo dai dati del conto economico redatto secondo il D. Lgs. n. 127/1991;

b) *Conto economico riclassificato a costo del venduto*. Questa tipologia è adatta alle analisi interne poiché necessita di informazioni maggiormente dettagliate rispetto a quelle contenute nel conto economico redatto secondo il Decreto 127/1991. I costi sono classificati per destinazione e non per natura e, proprio per questo motivo, un analista esterno non è in grado di realizzare questa classificazione;

c) *Conto economico riclassificato a margine di contribuzione*. Questa è possibile solo per analisti interni e permette di analizzare i costi operativi aziendali con riferimento al diverso grado di elasticità/rigidità, evidenziando la capacità di coprire i costi fissi;

d) *Stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario*. Questa riclassificazione ordina le voci prevista dall'articolo 2424 c.c. secondo il criterio della liquidità e della esigibilità decrescente, la velocità con cui le poste dell'attivo si trasformano in liquidità (denaro contante) e la velocità con cui le poste del passivo si trasformano in esigibilità (esborsi monetari);

e) *Stato patrimoniale riclassificato con criterio gestionale*. Questa riclassificazione ordina le attività e le passività secondo il loro diverso legame con la gestione operativa;

---

<sup>163</sup> Cit. Raccomandazione n. 6 (Esplicitazione delle ipotesi e delle metodologie), Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in collaborazione con Università degli Studi di Firenze e l'Associazione fra le società italiane per azioni – Assonime, Linee guida per il finanziamento alle imprese in crisi, Bozza per discussione della Seconda edizione, Roma, 2014, pag. 30.

f) *Rendiconto finanziario indiretto*. Il rendiconto finanziario che permette di analizzare i flussi di cassa generati dall'azienda in un determinato periodo. La capacità dell'azienda di produrre flussi di cassa a livello economico viene combinata con le variazioni della liquidità generata dalla gestione reddituale per giungere, dopo aver considerato la politica degli investimenti e dei finanziamenti, alla determinazione del flusso di cassa globale. Per il primo anno è preferibile sviluppare il rendiconto finanziario su base mensile o, in casi particolari, quindicinale;

g) *Analisi per indici*. Nell'analisi per indici sono raccolti indici di bilancio come quelli di redditività, di liquidità, di solidità, di rotazione, di sviluppo e *Break-Even Analysis*.

h) *Sistemi di scoring*<sup>164</sup>. I sistemi di *scoring* permettono di effettuare una stima relativamente la probabilità di insolvenza dell'azienda;

i) *Diagrammi di composizione*. I diagrammi di composizione rappresentano graficamente le poste iscritte nello stato patrimoniale. Questo tipo di rappresentazione permette di effettuare valutazioni immediate relativamente la solidità aziendale.

Dopo l'analisi prospettica è di particolare importanza inserire le “specifiche analisi di sensitività che permettono di valutare la solidità dei risultati economici-finanziari indicati”<sup>165</sup>. Svolgere un'analisi di sensitività (o solidità) dei risultati non significa esprimere un giudizio condizionato al verificarsi di fatti eventuali e futuri, ma solo comprendere se e quando i risultati subiscano variazioni all'eventuale manifestazione degli stessi. Lo scopo è di garantire la robustezza attraverso dei test del tipo *what-if* che presentano l'impatto economico-finanziario dei cambiamenti delle ipotesi principali sulla cui base è costruito il piano.

---

<sup>164</sup> Lo scoring è un sistema di analisi per pervenire ad identificare un indicatore sintetico riassuntivo dello stato di salute di un determinato soggetto debitore. [www.reaconsulting.com](http://www.reaconsulting.com) Costruzione di un modello di scoring. – Consultazione del 08/01/2023

<sup>165</sup> Cit. Raccomandazione n. 8 (Esplicitazione del grado di solidità dei risultati), Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze e l'Associazione fra le società italiane per azioni – Assonime, Linee guida per il finanziamento alle imprese in crisi, Bozza per discussione della Seconda edizione, Roma, 2014, pag. 32.

Il piano rappresenta una prima versione del progetto che, se si dimostra sostenibile, rappresenta la versione base (*base case*) su cui effettuare ulteriori analisi di sensitività (*what-if*) andando a variare le condizioni che influenzano le principali variabili chiave (prezzi, costi variabili delle materie prime, poste del circolante netto commerciale, onerosità finanziaria, eccetera). Verificata la sostenibilità della versione base, si possono ampliare le considerazioni prevedendo altri due scenari: *worst case*, peggiorativo rispetto alla versione base e *best case*, migliorativo rispetto alla versione base.

Prima di riepilogare gli allegati che aiutano la comprensione complessiva del piano, è buona regola proporre delle considerazioni conclusive. Potrebbero essere indicati i tempi di monitoraggio del piano rispetto alle *milestones* e lo *staff*, interno o esterno all'azienda, incaricato di fornire ai creditori e ai terzi interessati al successo del piano un adeguato flusso informativo. In questa sezione conclusiva potrebbero essere indicati i comportamenti da seguire in caso di “un significativo scostamento fra la realtà e le previsioni”.<sup>166</sup>

## **7.1 LA BALANCED SCORECARD AUMENTA L'ATTENDIBILITÀ DEI PIANI DI RISANAMENTO**

Qui ci concentriamo sull'utilizzo combinato della *Balanced Scorecard* con il piano di risanamento con l'obiettivo di ridurre l'incertezza e incrementare l'attendibilità del piano. Partendo dalla definizione degli scenari di settore secondo l'approccio di Porter si procederà analizzando i motivi per cui la *Balanced Scorecard* riesce a rafforzare il processo di previsione descritto nel piano attraverso il processo di esplorazione.

---

<sup>166</sup> Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore*, Wolters Kluwer, Milano, 2014, da pagina 56 a pagina 75.

L'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha emanato delle linee guida per l'utilizzazione del piano industriale, che rappresenta il documento nel quale vengono raccolti in modo chiaro ed immediato i propositi e le azioni che il *management* intende realizzare per il raggiungimento degli obiettivi.

I principi cui si fa riferimento sono di chiarezza, di completezza, di affidabilità, di attendibilità, di neutralità, di trasparenza e di prudenza.

Quando si parla di attestazione si valuta se il piano è ragionevole e fattibile e dunque ci si chiede se esso sia idoneo ad assicurare il risanamento dell'impresa e il ripristino della solvibilità. L'attestazione deve essere motivata indicando le metodologie utilizzate e le attività svolte dal professionista per giudicare l'idoneità e la ragionevolezza del piano, deve contenere un'adeguata motivazione della conclusione raggiunta.

Porter sostiene che da quando è aumentata la consapevolezza e la necessità di affrontare l'incertezza nel corso della pianificazione, molte imprese hanno iniziato ad utilizzare scenari come strumenti per comprendere le implicazioni strategiche dell'incertezza. Porter chiama macro-scenari quelli macroeconomici e macro-politici che sono ritenuti troppo generali per essere adeguati a sviluppare la strategia di un settore industriale specifico. Nella strategia competitiva, l'unità di riferimento corretta per l'analisi degli scenari è il settore, che Porter chiama scenari di settore.

Le cinque forze competitive che Porter descrive costituiscono il fondamento concettuale per costruire gli scenari di settore<sup>167</sup>. Le incertezze che influiscono su una qualsiasi di tali forze competitive hanno implicazioni per la concorrenza e vanno prese in considerazione nella costruzione di scenari che mirano ad allargare il pensiero sul futuro, ad ampliare la gamma delle alternative considerate e forniscono un meccanismo per migliorare la probabilità che le visioni del futuro siano coerenti.

Questi scenari offrono uno schema di riferimento per formulare la strategia in condizioni di incertezza.

---

<sup>167</sup> Si fa riferimento ai concorrenti del settore (concorrenza tra le imprese esistenti), potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, sostituti ed entranti potenziali. Michael Porter, il vantaggio competitivo. C. Bottos, P. Camanzi, M. Gennari, R. Mazzotti, A. Panizza, E. Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale*, cit. p. 82 e ss.

La *Balanced Scorecard* funge da supporto alla gestione e alla diffusione della strategia, consente di individuare e stabilire quali sono le variabili da monitorare per il controllo strategico dell'andamento dell'intera azienda.

Scopo della *BSC* è in sostanza quello di riordinare gli indicatori, integrandoli e bilanciandoli, definendo le connessioni logiche esistenti tra di essi, allo scopo di conoscere preventivamente quali possibili conseguenze avrà una determinata azione sull'intera gestione aziendale. Per creare valore con continuità è indispensabile un collegamento tra gestione operativa e gestione strategica.

La *BSC* chiarisce la strategia dell'impresa e mira al consenso ed al coinvolgimento di tutti i dipendenti mediante la comunicazione/trasferimento delle informazioni strategiche ai dipendenti e permette al personale di comprendere il progetto, poi procedere alla verifica se lo hanno compreso e come partecipano al successo aziendale ed alla riuscita del piano di risanamento; aggiunge meccanismi di incentivazione dei dipendenti; chiarisce gli obiettivi strategici che scaturiscono dalla formula imprenditoriale.

Lo scopo è quello di collegare gli obiettivi settoriali ed individuali alla strategia, in quanto chiarezza e consenso sono fondamentali in un piano di risanamento: grazie alla *BSC* la strategia può essere comunicata a tutti i livelli dell'organizzazione<sup>168</sup>. L'allocazione delle risorse può rispecchiare gli intenti strategici, tutti i collaboratori possono essere allineati con la strategia, il *feedback*, oltre che operativo diventa anche strategico; la *BSC* è un lavoro di *gruppo*, fondamentale oggi nella gestione delle imprese. La *BSC* infine è un eccellente sistema di misurazione delle prestazioni (*PMS – Performance Measurement System*)<sup>169</sup>.

---

<sup>168</sup> Kaplan e Norton individuano nei dipendenti coloro che sono i principali artefici della strategia. Lo strumento della *BSC* viene visto come quel mezzo per agevolare tale allineamento attraverso tre *step*: comunicazione ed istruzione della strategia, mettere a punto obiettivi personali e di squadra e fissare dei sistemi di incentivazione e retribuzione. Marco Gatti, *Balanced Scorecard e Cost Management – Riferimenti teorici e casi aziendali.*, Società editrice Esculapio, Bologna, 2011, pp. 30 e ss.

<sup>169</sup> Si parla di ciclo di gestione delle *performance*: definizione e assegnazione degli obiettivi da perseguire, dei corrispondenti indicatori e dei relativi target / valori attesi di risultato; associazione tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; monitoraggio in corso di esercizio ed eventuali interventi correttivi; misurazione e valutazione delle performance, organizzativa e individuale; uso di sistemi

Secondo Porter il vantaggio competitivo nasce dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo. Il valore è quello che i clienti sono disposti a pagare: un valore superiore deriva quindi dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti o dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto.

Questo significa che il successo di una strategia consiste nell'ottenere, per un'organizzazione, l'allineamento tra la proposta di valore<sup>170</sup> per i suoi clienti e le attività interne. L'azienda deve quindi puntare all'eccellenza operativa, ponendo in risalto le misure dei costi, dei tempi e della qualità dei processi operativi, dell'efficienza dei processi di produzione, dell'approvvigionamento e della distribuzione, oltre ai rapporti con i fornitori. Per avere un'eccellenza operativa è necessario che l'impresa abbia risorse adeguate e formate ed attivi processi di ricerca ed innovazione. Il cerchio si chiude con l'elaborazione della strategia economico-finanziaria che potrà migliorare e rispondere alle aspettative degli azionisti (i proprietari ed i soci) e della prospettiva di apprendimento ed innovazione nella misura in cui saprà fornire valore ai propri clienti.

Per ogni prospettiva si dovranno definire e controllare gli obiettivi da realizzare ed eventualmente l'utile da distribuire; i parametri usati per misurare il raggiungimento degli obiettivi come quello della crescita dell'utile da distribuire che potrebbe essere misurato tramite la crescita dell'utile netto; i *target* ossia quei valori specifici per le misure come ad esempio una riduzione annuale del 5% degli scarti di produzione; le iniziative, ossia i progetti, i piani, le attività da svolgere per raggiungere l'obiettivo.

Se una mappa strategica fosse ben costruita, ogni misura scelta dovrebbe costituire un anello della catena di relazioni di causa-effetto che esprime il significato della strategia ai diversi livelli dell'organizzazione.

---

premianti, secondo criteri per valorizzare il merito; rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, a cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi. [www.performance.gov.it](http://www.performance.gov.it) *Sistema di misurazione e valutazione delle performance. Consultazione del 10/01/2023.*

Nel progettare e costruire la *BSC* è fondamentale focalizzarsi sui fenomeni da monitorare ovvero i *FCS* che misurano gli eventi da controllare. Uno dei metodi utilizzati per individuare i *FCS*, è il metodo *KJ*<sup>171</sup> detto “Diagramma delle affinità”.

Se non si riescono a fidelizzare i clienti o ad acquisirne di nuovi e se non è possibile efficientare ulteriormente i processi interni, perché non ci sono le risorse umane competenti, raramente l'azienda otterrà buone prestazioni economiche e finanziarie. L'efficacia di queste relazioni determina il successo o l'insuccesso del progetto strategico e poi del piano di risanamento.

Gli aspetti caratterizzanti di un sistema di misurazione delle prestazioni sono l'allineamento strategico, il supporto definizione/ridefinizione *FSC*, il bilanciamento (multidimensionalità), orientamento ai processi, profondità, chiarezza e semplicità.

L'allineamento strategico consiste nell'utilizzo del *Performance Measurement System (PMS)*<sup>172</sup> per tradurre la strategia in azione mediante la comunicazione e condivisione dei fattori critici di successo e degli obiettivi strategici, la traduzione dei fattori critici di successo in indicatori di prestazione ed il monitoraggio del raggiungimento della strategia. La mancanza di un esplicito legame tra misurazione delle prestazioni e la pianificazione strategica è una delle principali ragioni che ostacola il raggiungimento dei risultati attesi da un *PMS*.

Il supporto e la definizione-ridefinizione dei *FCS* sono fondamentali per l'integrazione tra gestione del controllo e apprendimento strategico; i processi di miglioramento continuo; il coordinamento obiettivi/attività; la relazione biunivoca

---

<sup>171</sup> *KJ* sono le iniziali dell'antropologo Kawakita Jiro che nel 1960 presentò il diagramma delle affinità, il cui scopo è quello di organizzare un insieme di input/dati, non molto chiari, e/o ben definiti e non correlati tra loro, in categorie omogenee con un qualche nesso logico, per chiarire la natura di un problema e definire un percorso di risoluzione. Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard* rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore, Wolters Kluwer, Milano, 2014, p. 95.

<sup>172</sup> Processo volto a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere (e come) e a gestire il personale in modo tale da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati. *Aguinis* (2009) lo definisce come un continuo processo di identificazione, misurazione e sviluppo delle performance di individui e gruppi e di allineamento di tali performance con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. [www.prospettiveinorganizzazione.assioa.it/performance-management-modernita-o-utopia](http://www.prospettiveinorganizzazione.assioa.it/performance-management-modernita-o-utopia) - Consultazione del 10/01/2023.

PMS-strategia; la riflessione critica sulla strategia corrente, che dovrebbe essere aiutata anche dal processo di esplorazione.

Il bilanciamento (multidimensionalità) si raggiunge con la presenza di misure di natura diversa, gestite in modo coerente e coordinato con l'obiettivo di fornire una visione olistica dell'organizzazione. Queste misure sono il bilanciamento tra diverse prospettive considerando sia la natura degli indicatori (finanziaria e non finanziaria) sia l'oggetto della misurazione (interne/esterne); la valutazione dei bisogni/soddisfazioni degli *stakeholder* come oggetto dell'attività di misurazione delle prestazioni.

Si fa riferimento alla presenza di misure *SMART*<sup>173</sup>:

a) *Strategic*: finalizzate direttamente o indirettamente all'implementazione della strategia;

b) *Measurable*: chiara ed esplicita definizione, senza possibile ambiguità, delle modalità di calcolo (es. attributi considerati nell'analisi della soddisfazione cliente, tasso di innovazione, ecc);

c) *Accurate*: capacità di esprimere correttamente il fenomeno indagato (es. il n. di reclami come *proxy* della soddisfazione dei clienti percepita);

d) *Realistic*: accesso alle informazioni con tempi/costi non superiori ai benefici (es. disponibilità di risorse interne per l'analisi dei dati raccolti, rilevazioni dati coerenti con i numeri dei clienti, ecc);

e) *Timely*: informazioni reperibili tempestivamente (es. raccolta delle informazioni sulla soddisfazione cliente al momento della consegna della merce).

La *BSC* risulta che riduce l'incertezza e quindi comporta una maggiore attendibilità ai piani di risanamento<sup>174</sup>.

---

<sup>173</sup> Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore*, Wolters Kluwer, Milano, 2014, p. 100

Una *BSC* è da ritenersi uno strumento chiave nei piani di risanamento perché un piano necessita, oltre che di velocità nelle decisioni-azioni per evitare il collasso dell'impresa, anche di una strategia aziendale di medio/lungo periodo che permetta di portare l'impresa ad essere competitiva e generatrice di profitti per soddisfare gli *stakeholder*.

Le aziende devono costruire un percorso che preveda l'implementazione della *BSC* e del processo di esplorazione che monitora principalmente le prospettive dei clienti e quella delle risorse umane. La *BSC* può essere un modo di rappresentazione della strategia e costituisce la sintesi del piano di risanamento, attraverso la tattica riesce a condurre l'impresa oltre la crisi.

Il sistema, nella sua versione evoluta, è rappresentato da strumenti informatici di *Business Intelligence* (BI), perché permettono di eseguire interrogazioni, aggregazioni ed integrazioni delle informazioni e dei dati che consentono di studiare ed analizzare i fenomeni nel tempo.

Il sistema di navigazione rende la *BSC* uno strumento operativo per il controllo strategico; se la ricerca dei fattori che possono dare compiutezza alle *performance* è difficoltosa e necessita di tempi lunghi, così non bisogna trascurare il rischio di trasformare il cruscotto in un esercizio di semplice *reporting* e di annullare quindi i reali benefici dell'introduzione della *BSC* nel governo dell'impresa.

La mappa strategica è una catena di ipotesi di legami causa-effetto: Kaplan e Norton parlano di “*strategy testing and adapting meeting*” per evidenziare che il riesame della strategia è una sorta di *test* sulle ipotesi presenti nella mappa. Il *test* è soprattutto di natura speculativa e concettuale e non matematico-statistico.

La mappa strategica ha valore in quanto strumento che consente di rendere esplicite e condivise le priorità strategiche ed è proprio tale modo di pensare che può

---

<sup>174</sup> Il contesto della gestione delle crisi di impresa impone l'elaborazione di un piano finalizzato alla rimozione delle situazioni di criticità e al ritorno del valore. Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore*, Wolters Kluwer, Milano, 2014, p. 159

facilitare il diverso processo della formula imprenditoriale e così alimentare il circuito dell'apprendimento strategico.

Si caratterizza per avere un approccio *top-down* ed è fondamentale il coinvolgimento dei *manager* nelle sessioni di gruppo.

La *BSC* è un elemento formidabile nella riduzione dell'incertezza e nell'aumento dell'affidabilità dei piani di risanamento.

Per la redazione del piano, ove sono sintetizzate le idee, i programmi e le iniziative caratterizzanti l'intero progetto, è necessario che nella relativa elaborazione, vengano seguiti dei principi generali:

a) Chiarezza<sup>175</sup>, favorisce la percezione immediata del progetto imprenditoriale che è alla base del documento, gli obiettivi e le attività che si intendono utilizzare per il suo raggiungimento e la descrizione delle risorse che l'imprenditore intende mettere a disposizione per il suo sostenimento;

b) Completezza<sup>176</sup>, evidenzia la necessità di includere “ogni informazione ritenuta rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento si riferisce: elementi quali la descrizione del progetto imprenditoriale; la descrizione del prodotto/servizio; la storia dell'azienda, l'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del *top management*; l'analisi degli aspetti amministrativi; l'analisi delle risorse umane; l'analisi della logistica; l'analisi di mercato e le scelte di *marketing*; il piano delle vendite del prodotto/servizio; il piano degli investimenti e le relative risorse; l'analisi del *know how* e delle licenze d'uso; la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti; la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi; l'analisi della struttura finanziaria; le previsioni patrimoniali, economiche e

---

<sup>175</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili – *Il principio di chiarezza, I principi generali di redazione del Business Plan in Linee guida alla redazione del business plan*, Roma, 2011, pp. 15-16.

<sup>176</sup> Cit. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili – *Il principio di completezza, l'affidabilità e l'attendibilità. I principi generali di redazione del Business Plan in Linee guida alla redazione del business plan*, Roma, 2011, p. 17-18.

finanziarie; i punti di forza e di debolezza del progetto; le considerazioni conclusive; gli allegati, e quello della completezza sostanziale che passa da un'analisi dell'idea e da una sua contestualizzazione in tutte le aree aziendali.

c) Affidabilità e attendibilità: particolare importanza ricopre l'applicazione dei principi di affidabilità e attendibilità. Un piano industriale è corretto e adeguato quando sono affidabili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni. L'affidabilità delle assunzioni di base, necessaria affinché vi possa essere piena coerenza tra la strategia e l'*Action Plan* e una corretta collocazione delle singole poste di conto economico e di stato patrimoniale.

Garanzia fornita da una documentata raccolta dati, dalla loro sistematica elaborazione e da un'analisi controllabile.

L'elaborazione dei dati deve essere sistematica e l'analisi dei dati deve essere controllabile. In presenza di documento da assoggettare ad attestazione, *“l'attestatore deve verificare che le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del piano siano attendibili e in grado di fornire un quadro fedele della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda, entro la quale sarà desumibile la più recente rappresentazione degli elementi del patrimonio aziendale. Il piano è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli”*.

La verifica dell'attendibilità<sup>177</sup> del piano va ricercata ponendo in relazione la congruità delle risorse allocate e combinate per il processo produttivo e gli scenari complessivi, siano essi di mercato, tecnologici, economici, finanziari, ecc. previsti e rappresentati in relazione alle singole potenziali aree di rischio. Il contesto gestionale di crisi e il conseguente ricorso all'elaborazione di un piano di risanamento, impone ancora più

---

<sup>177</sup> Cit. Il contesto della gestione delle crisi di impresa impone l'elaborazione di un piano finalizzato alla rimozione delle situazioni di criticità e al ritorno del valore. Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore*, Wolters Kluwer, Milano, 2014, p. 164 e ss.

attenzione all'attendibilità del documento e alla sua fattibilità. L'attestazione deve essere fatta da parte di un esperto indipendente iscritto nel registro dei revisori contabili e in possesso di determinati requisiti previsti dall'art. 28 lett. a) e b) della legge fallimentare, e lo obbliga alla verifica della fattibilità del piano.

L'attestatore<sup>178</sup> deve sempre considerare che tale accertamento è strumentale al giudizio di fattibilità del piano e di attuabilità dell'accordo di ristrutturazione dei debiti o della proposta concordataria, una base di dati non veritiera rende non attendibile il piano e il giudizio sulla fattibilità.

La veridicità del piano, sulla quale l'attestatore è chiamato ad esprimere il proprio giudizio, si riferisce a un complesso sistema di informazioni che sono alla base dello stesso piano.

La presenza di situazioni nelle quali l'attestatore considera non veritieri alcuni dati potrebbe non rappresentare elemento che inficia la veridicità complessiva del piano.

L'adozione di un sistema di misurazione della *performance* aziendale, qual è la *Balanced Scorecard*, favorisce l'applicazione dei principi di affidabilità e di attendibilità nello sviluppo del piano, con conseguente positivo impatto nello svolgimento dell'attività riservata all'attestatore.

Considerando che la *Balanced Scorecard* rappresenta un utile supporto alla gestione in quanto individua e monitora nel tempo alcune variabili dalle quali è possibile trarre importanti indicazioni sul generale andamento dell'azienda, tramite la sua applicazione è possibile migliorare la qualità dell'intero sistema di controllo direzionale e la verifica della coerenza con le strategie attuate dall'azienda.

---

<sup>178</sup> L'attestatore in particolare deve concentrarsi sui dati di natura contabile, deve accertare che nel piano siano riportate stime effettuate in modo corretto. Cit. Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, *Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore*, Wolters Kluwer, Milano, 2014, p. 167.

L'*Advisor*<sup>179</sup>, la persona incaricata dell'elaborazione del piano e successivamente il professionista chiamato ad attestarlo, in presenza di una *BSC* applicata hanno a disposizione una mole di informazioni, rappresentate principalmente da indicatori di *performance*, aggiuntive rispetto a quelle di natura strettamente economico, finanziaria e patrimoniale che favoriscono l'applicazione del principio di affidabilità e attendibilità, nonché la verifica della complessiva fattibilità del piano.

La presentazione sintetica degli obiettivi strategici e delle tattiche individuate per il risanamento offerta dalla *BSC* consente all'attestatore del piano di percepire l'eventuale necessità di approfondimento. L'attendibilità di un piano di risanamento opportunamente integrato con la *BSC* viene visto positivamente in quanto individua i punti che devono essere tenuti in considerazione anche per il successivo monitoraggio del piano.

d) Neutralità, qui risiede il concetto in base al quale il piano deve essere elaborato con criteri il più possibile obiettivi e ponderati;

e) Trasparenza, è un principio strettamente collegato a quelli di chiarezza e affidabilità. Ogni informazione utilizzata deve avere la fonte rintracciabile e risultare fattibile il ricorso al piano, alla possibilità di passare dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi;

f) Prudenza, la corretta applicazione di tale principio consente l'elaborazione di piani che presentino scenari costruiti con particolare cautela in termini economici e finanziari.

La *Balanced Scorecard* permette di creare una visione più esaustiva del *business* aziendale, rende i piani di risanamento più attendibili, l'importanza dei

---

<sup>179</sup> L'*Advisor* ha il compito di valutare la situazione aziendale, identificando le azioni che potrebbero permettere all'azienda di superare le criticità e realizzare gli obiettivi strategici. L'*Advisor* supporta il *management* nel rappresentare alcuni aspetti come ipotesi industriali alla base del Piano, comparazione delle ipotesi del Piano rispetto alle dinamiche attese dal settore, crescita del mercato di riferimento, minacce ed opportunità strategiche, analisi della sostenibilità del Piano e verifica delle eventuali conseguenze in caso di mancata realizzazione delle ipotesi di base. Corso di formazione per gestori della crisi "il ruolo dell'*Advisor* per la scelta dello strumento più adatto al caso di specie" Gabriele Felici, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma.

fattori critici di successo e dei principali *key performance indicators*<sup>180</sup>. Nelle imprese in crisi la fase di monitoraggio rende possibile rilevare eventuali scostamenti dal piano che sono un importante campanello d'allarme circa l'efficacia del risanamento oltre ad un elemento di verifica.

La proposta è riferita alla sola reportistica finale, dato che la costruzione della *Balanced Scorecard* deve essere strettamente collegata alla singola realtà ed al contesto all'interno della quale si inserisce l'azienda per la quale è stato redatto il piano.

Per ognuna della quattro prospettive, dovranno essere determinati i pesi che gli obiettivi assumeranno all'interno della singola prospettiva e per ogni obiettivo dovranno essere elaborati i relativi *key performance indicators*, assegnando anche in questo caso il relativo peso.

Per ogni area della gestione aziendale sono stati individuati alcuni *key performance indicators* dotati di relativo peso all'interno del singolo *goal* e di *target* di riferimento.

Il soggetto affidatario dell'incarico di monitorare il piano, nel corso della fase esecutiva, effettuerà l'osservazione dei risultati ottenuti, generando la retroazione, o *feedback*. Per quanto riguarda l'individuazione dell'orizzonte temporale da considerare come riferimento per l'osservazione dei risultati (*timing*), essa sarà agevolata se il piano prevede degli obiettivi intermedi di riferimento in corrispondenza dei quali l'esecuzione del piano va verificata (*milestones*). Per semplicità espositiva è possibile supporre che l'attività di monitoraggio della prospettiva economico-finanziaria si espliciti attraverso il confronto tra i *targets* di riferimento di ogni singolo *key performance indicator* e i valori registrati effettivamente, con assegnazione di un punteggio di 0 nel caso in cui il *target* non sia stato raggiunto.

---

<sup>180</sup> I KPI sono algoritmi software che elaborano una serie di informazioni relativi ad un processo, dando come risultato un parametro che ne rappresenta l'andamento. La *Business Intelligence* integra i sistemi di supporto alle decisioni (DSS) consentendo di avere un unico database aziendale da interrogare per elaborare informazioni secondo finalità diverse. La Business Intelligence sta alla base dei più avanzati PMS. *Tratto da Balanced Scorecard, Progettare e gestire il sistema aziendale di misurazione delle prestazioni*, Stefano Tonchia, Università di Udine, Consultazione del 14/01/2023.

Per il primo tipo di *goals* ossia la solidità aziendale<sup>181</sup>, sono stati individuati come *KPI* il grado di capitalizzazione aziendale (quoziente tra patrimonio netto e totale del capitale acquisito) e la copertura lorda delle immobilizzazioni (quoziente ottenuto dalla frazione che prevede al numeratore la somma tra patrimonio netto e passività fisse e al denominatore il capitale fisso aziendale). Si arriva poi a definire la c.d. *Balanced Scorecard Diamond (BSCD)*, il diagramma evidenzia un rombo principale che rappresenta il perimetro del lavoro ai cui vertici sono indicate le quattro prospettive.

Il diagramma *BSCD* potrebbe essere utilizzato anche come riferimento per la quantificazione automatica degli eventuali scostamenti, nel caso in cui il piano preveda obiettivi intermedi in base ai quali stabilire azioni future, si potrebbe ipotizzare un *milestone* basato sulla *balanced scorecard* e che preveda l'assenza di scostamenti, che non rende necessarie modifiche al piano, la presenza di scostamenti poco significativi che non determina modifiche al piano; la presenza di scostamenti significativi che rende necessarie modifiche al piano; la presenza di scostamenti estremamente significativi che determina la necessità di redigere il piano *ex novo*.

Le quattro tipologie possono essere associate alle diverse situazioni rappresentabili nel diagramma definito come *BSCD*. Se per tutte e quattro le prospettive della *balanced scorecard* il vertice del rombo più scuro (rombo dei punteggi raggiunti) si posiziona a un livello uguale oppure superiore rispetto a quello del rombo più chiaro (rombo indicante il livello discriminante), tutti gli obiettivi sono raggiunti e non sono necessarie modifiche al piano.

Se per tre prospettive della *Balanced Scorecard* il vertice del rombo più scuro si posiziona ad un livello uguale o superiore rispetto a quello del rombo più chiaro e per una prospettiva ciò non avviene, ferma restante la necessità di indagare in modo accorto i motivi che non hanno permesso il raggiungimento di uno dei *target* e prevedendo l'assenza di sbarramenti, si potrebbe ipotizzare che lo scostamento sia poco significativo e siano individuabili semplici correttivi in grado di risolvere la

---

<sup>181</sup> La solidità aziendale indica la capacità dell'azienda di far fronte agli investimenti durevoli con risorse proprie. E' misurata dal grado di copertura delle immobilizzazioni che analizza il rapporto tra impieghi e fonti. [www.ragioneria.com](http://www.ragioneria.com) Analisi della solidità aziendale - Consultazione del 14/01/2023

situazione, permettendo al piano di superare la verifica rappresentata dal prossimo *milestones*.

Se per due prospettive il vertice del rombo più scuro si posiziona ad un livello uguale oppure superiore rispetto a quello del rombo più chiaro e per due prospettive il vertice del rombo più scuro si posiziona ad un livello inferiore rispetto a quello del rombo più chiaro, si potrebbe ipotizzare che lo scostamento sia significativo e che sia necessario procedere con modifiche al piano, indipendentemente dalla presenza o meno di sbarramenti.

Se per tre prospettive il vertice del rombo più scuro si posiziona a un livello inferiore rispetto a quello del rombo più chiaro e per una prospettiva questo non avviene, in caso di assenza di sbarramenti, si potrebbe ipotizzare che lo scostamento sia significativo e sia necessario procedere con modifiche al piano; nel caso in cui una delle prospettive che non ha raggiunto il *target* abbia il ruolo di “sbarramento”, si potrebbe ipotizzare che lo scostamento sia così significativo da rendere necessaria la redazione di un nuovo piano.

Nel caso in cui per tutte e quattro le prospettive della *Balanced Scorecard* il vertice del rombo più scuro si posiziona a un livello inferiore rispetto a quello del rombo più chiaro, nessuno degli obiettivi può dirsi raggiunto e di conseguenza è necessario redigere un piano *ex novo*.

In base ai *Principi di Attestazione dei piani di risanamento*, lo scostamento si intende significativo quando, rispetto al contenuto e alle previsioni del piano, esso è tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso, nonché sui tempi e sulle modalità del percorso di superamento della crisi e quando lo scostamento non è “assorbito” da risparmi (*savings*) e/o correttivi e meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti.

Non va dimenticato che nel caso di modifiche al piano o nel caso di una sua redazione *ex novo*, deve essere operata una nuova attestazione, in mancanza della quale il piano posto in esecuzione è escluso dalla protezione prevista dalla legge; considerando inoltre che sotto il profilo formale e sostanziale si tratta di una nuova attestazione e non di un supplemento o una integrazione dell’attestazione originaria,

la nuova relazione dovrà riguardare sia la veridicità dei dati su cui si fonda il nuovo piano, sia la fattibilità del nuovo piano; il che impone al soggetto attestatore di ripetere le verifiche necessarie.<sup>182</sup>

---

<sup>182</sup> Principi di attestazione dei piani di risanamento, key performance indicators, la Balanced Scorecard Diamond, Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale – controllo strategico del piano di risanamento, affidabilità più alta per advisor e attestatore, Wolters Kluwer, Milano, 2014, pp. 226 e ss.

## CAPITOLO 8

### UNA *BALANCED SCORECARD* PER IL *RISK MANAGEMENT*

In correlazione alle *performance* d'impresa deve essere effettuata anche una misurazione dei rischi<sup>183</sup>. Rappresentando il rischio uno scostamento dai valori attesi, ossia quelli che riteniamo eccellenti come il *benchmark* di riferimento, la gestione aziendale deve essere efficace ed efficiente e rappresenta un importante punto di partenza per ottenere un'affidabile e completa misurazione dei rischi che sia in linea con le caratteristiche dell'impresa interessata.

Tra i diversi strumenti di rappresentazione e misurazione delle *performance*, riteniamo la *Balanced Scorecard* quello più completo e l'unico in grado di fornire una descrizione veritiera dell'andamento passato, presente e futuro della gestione d'impresa, sotto ogni suo profilo e in ogni sua prospettiva.

La *Balanced Scorecard* rappresenta quindi una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie completa di misure delle *performance*, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione. Viene a crearsi un nuovo sistema di *management* in cui la *Balanced Scorecard* ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve con gli obiettivi strategici a lungo termine, confrontando misure finanziarie e non finanziarie, indicatori ritardati e indicatori di tendenza, prospettive di *performance* interna ed esterna.

Si parte dal presupposto che se tale modello si affidasse solo a misure di tipo economico-finanziario in un sistema di *management* possa indurre le organizzazioni in errore, e dunque essa conserva misure di *performance* finanziaria e li integra con *driver* o *lead* della *performance* finanziaria futura.

Per vincere la partita che ogni giorno le aziende giocano sul mercato occorre avere a disposizione un numero molto elevato di informazioni e di indicatori che

---

<sup>183</sup> Per un approfondimento si veda "Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una *Balanced Scorecard* per il *Risk Management*, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, pp. 30-50.

segnalino i punti in cui intervenire e le conseguenze che questi interventi possono provocare all'interno e all'esterno dell'azienda.

La *Balanced Scorecard* “mette ordine” tra gli indicatori con l'obiettivo di integrarli e bilanciarli ossia definire le connessioni logiche esistenti tra di essi in modo da conoscere in anticipo i riflessi che una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale: per continuare ad operare è necessario uno stretto collegamento tra gestione strategica e gestione operativa. La prima, una volta individuate missione e visione, pronta a scegliere, confrontandosi col contesto competitivo in cui opera, i progetti rilevanti da intraprendere; la seconda diretta alla conduzione delle attività correnti ed alla realizzazione dei progetti prescelti.

La *BSC* consente di ottenere “un doppio *feedback*” proprio per lo stretto legame che essa crea tra la strategia e l'operatività<sup>184</sup> cioè il piano d'azione.

Un primo punto è quello strettamente operativo: attraverso la *BSC* verifico se sto eseguendo correttamente la strategia. Si tratta di un *feedback* tipico sull'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico. Il secondo *feedback* è quello più propriamente strategico: se la strategia è eseguita correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi allora c'è qualcosa che non funziona nelle assunzioni fatte alla base della strategia oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova ad operare. A tal fine, occorre modificare la strategia correggendo così la rotta.

La *Balanced Scorecard* può essere utilizzata efficacemente in aziende del settore privato e pubblico di ogni natura e complessità a condizione di descrivere in modo accurato l'attività e la priorità relativa tra le varie componenti d'influenza (*Stakeholders*).

Mentre nel settore privato la massima priorità sarà data al profitto<sup>185</sup>, nel settore pubblico l'elemento fondamentale sarà rappresentato dal servizio al cittadino.

---

<sup>184</sup> Pianificazione strategica è la mission dell'azienda a lungo termine. Pianificazione tattica sono gli obiettivi che si intendono raggiungere nel medio periodo. Pianificazione operativa sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere nel breve periodo, nell'anno di attività dell'azienda. [Blog.cybertec.it](http://Blog.cybertec.it)

Possiamo avere rischi finanziari, rischi di *governance* e di *compliance*, rischi legati alla gestione dei processi (interni) e rischi legati ai beni immateriali. Così vengono individuati i *Key Risk Indicator* necessari per dare una misura concreta e coerente ai rischi che possono coinvolgere l'impresa interessata.

Le sfide attuali a cui l'impresa deve far fronte sono molteplici come quella di destreggiarsi nell'incertezza che domina la realtà odierna e che rende sempre più difficile e costoso fare *business*; adeguarsi ad una forte riduzione delle risorse disponibili; affrontare il passaggio da una concorrenza sul prodotto/servizio ad una concorrenza sulla capacità di spesa del cliente; cogliere come trasformare i beni intangibili dell'organizzazione in risultati concreti; comprendere come far evolvere la propria organizzazione da un modello di *business* prodotto-centrico ad un modello di *business stakeholder*-centrico.

Accanto all'esigenza di formulare una strategia vincente, diventa prioritaria l'esigenza di eseguire in maniera efficace la strategia attraverso l'allineamento di tutte le risorse dell'organizzazione alla strategia stessa, considerando i rischi che possono presentarsi e minacciare gli obiettivi prefissati.

Nell'attuale contesto competitivo, dominato dall'incertezza e dalla mutevolezza, le imprese hanno bisogno di sapere per tempo se saranno in grado di raggiungere i risultati prefissati, alla luce degli eventuali rischi.

Nasce dunque l'esigenza di dotarsi di strumenti in qualche modo predittivi che diano un'indicazione tempestiva sia sulla corretta esecuzione della strategia sia sulla validità delle assunzioni strategiche formulate, sia sull'entità dei rischi che si possono presentare.

Le misure economico-finanziarie a consuntivo, seppure fondamentali, sono inadeguate a fornire le risposte richieste. Bisogna prendere in considerazione quelli che sono i *driver* della *performance* futura, da una parte (*BSC* tradizionale) dei rischi, dall'altra (*BSC* applicata al *risk management*)<sup>186</sup>.

---

<sup>185</sup> Nel settore privato ci si è focalizzati sul profitto.

<sup>186</sup> Utilizzare metodologie di misurazione dei rischi aziendali supportate da strumenti informatici per una gestione d'impresa efficiente e prudente. Per un approfondimento si veda Il governo sistemico dei

La *Balanced Scorecard*, nella seconda prospettiva, rappresenta un *framework* che permette non solo di collegare le misure della *performance* alla strategia, ma di eseguire misure per gestire i rischi d'impresa: misurare per capire, capire per agire, agire tempestivamente per raggiungere i risultati desiderati, in termini di ritenzione dei rischi.

Grazie alla *Balanced Scorecard*: la *strategia di risk management* può essere comunicata a tutti i livelli dell'organizzazione e condivisa in modo univoco tra gli stessi; l'allocazione delle risorse può rispecchiare gli intenti strategici; tutti i collaboratori possono essere allineati con la strategia; il *feedback* relativo ai rischi, oltre che operativo, diventa anche strategico.

La *BSC* permette di associare a ciascun rischio individuato in funzione delle quattro prospettive prestabilite (che possono essere suscettibili di variazioni a seconda delle specificità dell'impresa considerata) gli strumenti di misurazione che ne determinano l'impatto in relazione alla variazione (evidentemente di segno meno) della *performance*<sup>187</sup> ottenuta.

Le prospettive della *BSC* sono rappresentazioni che aiutano nella ostruzione logica della mappa strategica di risposta al rischio, ossia schemi mentali che facilitano la traduzione della strategia di *Risk Management* in una serie di obiettivi coerenti, collegati tra loro attraverso relazioni causa-effetto.

Identificare quante prospettive usare ed in che ordine strutturale nella mappa per rispecchiare il più possibile la specifica realtà, rappresenta un passaggio delicato, perché si definisce come la *mission* dell'organizzazione viene declinata in risultati da raggiungere e nell'operatività quotidiana che dovrebbe permettere di raggiungerli in relazione ai rischi tipici.

Si evince come ciascuna prospettiva comprenda i relativi rischi prevedendone le misure (o indicatori) per rilevarli, i *target* da raggiungere e le azioni necessarie per

---

rischi nella gestione d'impresa. Una *Balanced Scorecard* per il *Risk Management*, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, p. 153.

<sup>187</sup> I due indicatori di performance maggiormente usati sono l'EBIT (reddito al netto degli elementi straordinaria e i flussi di cassa operativi). Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una *Balanced Scorecard* per il *Risk Management*, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, p. 154.

ottenere i risultati prefissati. L'individuazione dei rischi (l'associazione a ciascuna prospettiva), che misure, *target* e azioni, possano variare da impresa ad impresa, in quanto ogni *Balanced Scorecard* deve essere necessariamente costruita su misura dell'impresa interessata, con ciò intendendo l'individuazione di *drivers* conformi alle peculiarità (nonché alle criticità) dell'impresa in oggetto.

È bene precisare come ciascun obiettivo possa essere misurato anche da più di una misura (o indicatore) ed in tal senso non vi sarà un criterio univoco per affermare che un obiettivo è stato raggiunto.

Ora ci si può interrogare sui soggetti che devono essere preposti, ciascuno per ogni singolo *Key Risk Indicator*<sup>188</sup>, alla verifica del *target*. Il concetto di proprietario della misura diventa fondamentale e si fa riferimento a quel soggetto che deve dare atto (c.d. *Accountability*) del conseguimento dei risultati di uno specifico rischio.

Tale soggetto deve avere il potere di agire per ridurre il livello di rischio lungo quella dimensione. Non è detto che sia la stessa persona che acquisisce i dati relativi a quella misurazione. Quando si progetta una *BSC*, è necessario, che ad ogni misura venga assegnato un proprietario ben definito (nome e cognome), responsabile del raggiungimento delle riduzioni di rischio attese lungo quella dimensione definita dalla misura stessa.

Il proprietario deve avere pieno possesso delle conoscenze e delle leve per conseguire il risultato. Nelle organizzazioni che adottano sistemi di *risk management*<sup>189</sup> (o, in fase avanzata, di *entreprise risk management*) non vengono definiti i proprietari delle misure di rischio o, se vengono definiti, non vengono

---

<sup>188</sup> Sfide dell'impresa che sono molteplici come destreggiarsi nell'incertezza che domina la realtà e che rende sempre più difficile fare business, adeguarsi ad una forte riduzione delle risorse disponibili, affrontare il passaggio da una concorrenza sul prodotto/servizio ad una concorrenza sulla capacità di spesa del cliente, cogliere e trasformare i beni intangibili dell'organizzazione in risultati concreti, comprendere come far evolvere la propria organizzazione da un modello di business prodotto-centrico ad un modello di business stakeholder-centrico. Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una *Balanced Scorecard* per il Risk Management, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, p. 160-161.

<sup>189</sup> L' *Enterprise Risk Management* è stato proposto nel 2004 dal Co.S.O. of the Tradeway Commission allo scopo di guidare i manager per valutare e migliorare la gestione del rischio aziendale complessivamente intesa attraverso un modello integrato che intende comprendere i rischi aziendali. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) – Consultazione del 14/01/2023.

delegate a loro le leve necessarie per adottare con successo azioni mirate al contenimento. È un tipico problema organizzativo che la *BSC* mette in evidenza. Se le soluzioni non sono adeguate si riuscirà probabilmente a misurare dei rischi ma sarà molto difficile nella gestione per ridurre la frequenza, la gravità e il valore della perdita potenziale che ne consegue.

Un'ulteriore considerazione riguarda l'utilizzo della *BSC* come strumento di *reporting*. La *BSC* e la mappa strategica possono essere considerati efficaci strumenti di comunicazione interna utilizzati per eseguire correttamente la strategia dell'organizzazione.

Una corretta *BSC* dovrebbe chiarire e rendere esplicita la strategia aziendale (nel nostro caso con particolare riguardo all'approccio ai rischi). Se effettivamente la *BSC* è un programma strategico all'interno dell'organizzazione, l'aiuta ad eseguire correttamente una strategia (anche di *risk management*) per acquisire un vantaggio competitivo, dare informazioni di così vitale importanza alla concorrenza potrebbe trasformarsi in una criticità. La *BSC* è uno strumento che può essere utilizzato non solo per il *reporting* interno ma anche per quello verso l'esterno (specie per le imprese pubbliche o che operano col settore pubblico).

Ridurla ad un programma di *benchmarking* uniformando sia gli obiettivi strategici sia le misure, significa ridurre le potenzialità; da strumento in mano agli operatori per poter gestire la propria *performance* ed ottenere i risultati desiderati, riducendo i rischi, a strumento di valutazione di un'autorità per confrontare come si comportano le organizzazioni che ne fanno capo rispetto ad un *set* di obiettivi e misure comuni. La differenza concettuale e pratica è notevole: nel primo caso si utilizza la *BSC* come un programma di gestione della *performance*; nel secondo caso si utilizza la *BSC* come un sistema di misurazione e *reporting* della *performance*.

Ora intendiamo illustrare alcuni limiti che non rappresentano l'intero universo ma solo un campione significativo.

La *BSC* spesso non tiene conto di tutti gli *stakeholders* ma tende a privilegiare alcuni portatori di interessi in particolare quelli interni. Ma bisogna anche tenere conto dei fornitori ed i regolatori. Ma già *Kaplan e Norton* avevano considerato nella

prospettiva dei processi interni l'importanza "di essere buoni cittadini a livello *corporate*" pensando soprattutto al rapporto tra l'organizzazione ed i regolatori.

Ciò che è essenziale per un'organizzazione che vuole implementare la *BSC* non è tanto seguire il *framework*<sup>190</sup> proposto in quanto tale per una società generica, quanto seguire il percorso logico di traduzione della strategia (nel caso specifico di *risk management*) in termini operativi.

Se per l'organizzazione è strategico perseguire certi obiettivi nel rapporto con i fornitori, verranno di conseguenza considerati fondamentali misure, target ed iniziative<sup>191</sup>.

Parte della letteratura sostiene che per le aziende *profit-driven* si ponga come obiettivo primario quello di generare ricchezza preservando dai rischi, e che quindi correttamente ponga la prospettiva economico-finanziaria al primo posto, se sono i rischi economico-finanziari quelli più rilevanti per l'azienda stessa.

Condensare inoltre la complessità di un'impresa nelle quattro prospettive è molto limitativo. Se per un'azienda le quattro prospettive sono limitanti, nulla vieta di considerare un numero maggiore di prospettive o prospettive diverse.

L'importante è che la struttura rifletta la strategia aziendale. Un'organizzazione sceglie le prospettive che sono più confacenti alla propria strategia e le ordina nella mappa strategica secondo l'ordine che ritiene più opportuno. È uno strumento di gestione strategica dei rischi che serve all'organizzazione per raggiungere gli obiettivi desiderati.

---

<sup>190</sup> Il target è legato alla misura usata per quantificare un particolare aspetto della performance conseguita in relazione ad un determinato obiettivo di risk management. *Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, p. 168.

<sup>191</sup> Per misure intendiamo indicatori in grado di identificare il rischio sul quale intervenire, i Key Risk Indicator sono le misure che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel proseguimento degli obiettivi, le misure sono collegate agli obiettivi e sono selezionate sulla base degli obiettivi che l'organizzazione si è data. Target rappresenta il livello quantificabile della performance desiderata per un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale. Le iniziative sono azioni deliberate per allineare le misure ai target al fine di raggiungere gli obiettivi volti alla riduzione, eliminazione o controllo dei livelli di rischio. *Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, p. 168.

I rapporti causa-effetto non sono lineari come riassunto nella mappa strategica, in realtà ma come il pensiero sistemico vitale ci insegna sono più o meno indirettamente circolari, in qualche modo a reazione compensativa. Inoltre, la causa e l'effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio. Questo è un grande limite “teorico” della BSC. La domanda da porsi è quanto sia pronto il *management* attuale ad abbracciare tale iniziativa.

Spetta ai consulenti e/o al “campione” della BSC farsi carico di una verifica “sistemica” della mappa strategica per evitare che vengano indotti comportamenti indesiderati nell'organizzazione. La mappa strategica esplicita le connessioni logiche secondo le quali verrà eseguita la strategia. Un *test* di validazione “sistemica” sembrerebbe quanto mai necessario e doveroso per non minare il successo dell'implementazione della BSC in azienda. Un'efficace *test* “sistemico” di validazione delle misure può bilanciare in qualche modo la semplificazione lineare dei rapporti causa-effetto.

Altro limite è che essa tiene poco conto del contesto esterno: di fatto nella BSC si tiene conto dell'ambiente esterno solo in fase di formulazione della strategia o in fase di revisione della stessa. Tutti gli indicatori di esecuzione della strategia sono indicatori interni anche se rivolti ad entità esterne come i clienti.

Se è vero che nella maggior parte dei casi possiamo intervenire solo sulle grandezze endogene, è altrettanto vero che grandezze esogene possono minare una corretta esecuzione della strategia.

Si dovrebbe pertanto cercare di affiancare alla *Balanced Scorecard* utilizzata per gestire i rischi dell'organizzazione<sup>192</sup>, un pannello di monitoraggio delle condizioni esterne che aiuti l'organizzazione a capire come mutamenti in tali condizioni possano influenzare i rischi dell'organizzazione stessa, o comportarne di nuovi.

---

<sup>192</sup> L'analisi dei rischi aziendali presuppone l'identificazione dell'elemento del sistema aziendale al quale attribuire le condizioni di rischio. E' necessario ponderare ogni rischio individuato secondo le tre seguenti dimensioni: frequenza; gravità e valore della perdita potenziale. *Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, Sergio Salomone, Egea, Milano, 2013, p. 190.

Avere una serie di informazioni in tal senso rappresenterebbe un notevole supporto a quello che, anche nella gestione dei rischi così come nella gestione della *performance* – c.d. *performance management*, viene definito come *feedback* strategico.

Il monitoraggio dei concorrenti, dei parametri demografici e macroeconomici, della legislazione e di altre grandezze costituisce un momento fondamentale non solo nella formulazione della strategia ma anche nella sua corretta esecuzione.

Possiamo dunque affermare che la *Balanced Scorecard* non costituisce di certo un sistema perfetto ma in continua evoluzione e miglioramento che, se utilizzato correttamente può contribuire in maniera determinante al successo di un'organizzazione, anche in chiave di *Risk Management*. In quanto sistema aperto è un sistema migliorabile.<sup>193</sup>

Il processo di gestione dei rischi si traduce nel continuo controllo ed osservazione dello stesso, muta nel tempo più o meno velocemente il contesto in cui si trovano ad operare le imprese, così si modifica anche il processo che l'impresa deve attuare.

In relazione alla variabilità dell'ambiente, risposte al rischio che erano in passato efficaci (e sufficienti) possono successivamente rivelarsi inefficaci (ed insufficienti) o ancora inapplicabili perché nel frattempo è mutata la natura e la tipologia dei rischi cui l'impresa è esposta.

Vi è l'esigenza per i vertici aziendali di implementare un efficiente sistema di monitoraggio che consenta di determinare se le azioni di *risk management* siano sempre adeguate in correlazione ai suddetti mutamenti che possono essere di natura esterna o interna all'impresa.

---

<sup>193</sup> Sergio Salomone, il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una *Balanced Scorecard* per il *Risk Management*, prefazione di Francesco Perrini, EGEA SPA, Milano, 2013, pp.157-183.

L'attività di monitoraggio del rischio<sup>194</sup> (*risk monitoring*) consiste nel controllo continuo dell'esposizione al rischio dell'organizzazione e dell'andamento dei rischi assunti, nonché dei risultati prodotti dalle azioni di gestione degli stessi.

È facile immaginare come l'attività di monitoraggio influenzi tutte le fasi del processo di *risk management*, richiedendo, a seguito dell'eventuale risultanza di incongruenze e/o disallineamenti una reiterazione parziale o totale dello stesso. Ciò in linea con la dinamicità dell'equilibrio d'impresa.

E' necessario un monitoraggio continuo dei cambiamenti interni ed esterni all'impresa, aggiornando il sistema di gestione dei rischi quando le predette variazioni incidono in maniera significativa sul profilo di rischio: è possibile effettuare una distinzione tra monitoraggio preventivo e monitoraggio successivo: il primo, orientato ad esaminare l'evoluzione dei fattori che insistono nel contesto aziendale per comprendere ed anticipare il loro impatto sulle *performance* e sul grado di rischio dell'organizzazione; il secondo volto ad osservare, rilevare e comunicare tempestivamente ai soggetti interessati l'esigenza di azioni di revisione, in linea con gli avvenuti mutamenti.

Il risultato è dato dall'importanza delle informazioni prodotte che poi vengono utilizzate dai responsabili della gestione del rischio nell'attuazione delle correzioni e per gli aggiornamenti delle strategie.

I soggetti preposti al *Risk Management* si servono dell'*output* prodotto dalle attività di *monitoring*<sup>195</sup> per promuovere quegli interventi atti a adeguare le azioni di gestione alle criticità subentrate, consentendo di valutare se il profilo di rischio assunto dai vertici aziendali è effettivamente in linea con gli obiettivi ed i vincoli assegnati a ciascuna funzione aziendale.

---

<sup>194</sup> Le imprese hanno la facoltà di evitare, ridurre, trasferire, ritenere, condividere i rischi a cui sono esposte. Sergio Salomone, il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management, prefazione di Francesco Perrini, EGEA SPA, Milano, 2013, p. 196.

<sup>195</sup> Il monitoraggio continuo deve essere integrato nelle normali attività operative dell'azienda e radicato nei processi aziendali, in tempo reale consentendo di reagire dinamicamente ai mutamenti delle condizioni esogene ed endogene dell'impresa. Sergio Salomone, il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management, prefazione di Francesco Perrini, EGEA SPA, Milano, 2013, p. 309.

È necessario che l'attività di monitoraggio venga svolta attraverso il supporto di sistemi di controllo dinamico in grado di osservare contemporaneamente una pluralità di dimensioni nonché sistemi di comunicazione atti a segnalare tempestivamente situazioni di allerta degne di attenzione. È fondamentale che il monitoraggio non si limiti ai soli rischi classificati come critici per l'impresa ma sia esteso all'intero insieme dei rischi esistenti, poiché l'evoluzione esterna tanto quanto la conduzione interna dei processi possono comportare che alcuni rischi considerati non rilevanti lo diventino nel tempo.

Un'ultima criticità nell'attività di monitoraggio riguarda la presenza di rischi a cosiddetta manifestazione progressiva, il cui impatto è piuttosto modesto nel breve periodo, ma che poi incrementa assumendo dimensioni rilevanti su più ampi orizzonti temporali: la manifestazione di tali rischi è complessa da osservare, l'unica possibilità è legata al monitoraggio simultaneo di più dimensioni.

Per quanto riguarda la metodologia, il *monitoring* può essere effettuato in due modi: attraverso attività continue<sup>196</sup> o con valutazioni separate<sup>197</sup>.

Attraverso l'analisi delle connessioni, incoerenze e altre implicazioni rilevanti, essi colgono le criticità e le anomalie, che saranno poi esaminate più dettagliatamente anche con l'ausilio, se richiesto, del proprio personale, con l'obiettivo di stabilire se necessario attivare provvedimenti correttivi o altre azioni. Le attività di monitoraggio continuo consentono di ottenere informazioni direttamente da coloro che sono coinvolti nelle attività aziendali, in tempo reale, garantendo rapide identificazioni delle anomalie.

Nel caso delle valutazioni separate, spetterà agli organi di monitoraggio addetti stabilirne la frequenza, al fine di fornire una ragionevole sicurezza sull'efficacia del

---

<sup>196</sup> La tecnica attraverso attività continue è quella più efficace, in quanto consente di mantenere un controllo perpetuo sulle informazioni ricevute e/o rilevate. Sergio Salomone, *il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, EGEA SPA, Milano, 2013, p. 309.

<sup>197</sup> Quanto maggiore è l'estensione e l'efficacia del monitoraggio continuo, tanto minore è la necessità di valutazioni separate. Sergio Salomone, *il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, EGEA SPA, Milano, 2013, p. 309.

monitoraggio; infatti, tali valutazioni sono svolte normalmente con cadenza periodica.

A tal fine, si dovrà tener conto della natura e dell'estensione dei cambiamenti manifestatisi e dei relativi rischi emersi, della competenza ed esperienza dei soggetti preposti al *Risk Management*.

Dato che le valutazioni separate sono effettuate a posteriori, si denota come eventuali carenze siano spesso identificate più rapidamente dal monitoraggio continuo. Le valutazioni separate sono più spesso indotte da cambiamenti avvenuti nella strategia, nei processi chiave o nella struttura aziendale (mutamenti interni).

Al di là della metodologia scelta, ciò che è importante sottolineare riguarda la circostanza che ogni sistema di monitoraggio deve essere costruito in funzione delle specificità ma anche delle principali criticità cui è soggetta l'impresa ed in questo caso al fine di ottenere una gerarchia delle leve rilevanti da considerare, possono ritornare utili i risultati forniti dalla c.d. *Balanced Risk-card*.

L'*output* del monitoraggio sarà costituito da incongruenze, carenze, deficit, ecc., e rappresenta una condizione, all'interno del sistema di *risk management*, che meriterà particolare attenzione quale deficienza percepita, potenziale o reale, ovvero un'opportunità per rafforzare il processo di gestione del rischio, in coerenza con l'evoluzione del contesto, aumenta così la probabilità che gli obiettivi aziendali, definiti in linea con il profilo del rischio, siano conseguiti, massimizzando la performance.

Accanto alle anomalie si devono segnalare indicazioni circa le azioni correttive da intraprendere nell'ottica del Ciclo di *Deming* – c.d. Ciclo P-D-C-A<sup>198</sup>, o anche proposte delle modifiche di procedure potenzialmente inadeguate che possono provenire dalla stessa *front-line* che ha rilevato le carenze così come previsto dai dettami del *World Class Manufacturing*, successivamente posti al vaglio ed alla

---

<sup>198</sup> Plan-Do-Check-Act conosciuto come Ciclo di Deming che è un metodo di gestione iterativo in quattro fasi utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti. [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)

eventuale approvazione dei vertici aziendali o, comunque, del *manager* preposto alla funzione aziendale sottoposta a monitoraggio.

Tali indicazioni sulle azioni correttive avvieranno la reingegnerizzazione dell'intero processo di *Risk Management*, che porterà all'attuazione di un nuovo ciclo (sistemico) di gestione dei rischi, nell'ottica del miglioramento continuo, volto a tutelare e promuovere la creazione di valore dell'impresa per sé stessa e per i propri portatori di interessi, nel complesso.<sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> Sergio Salomone, il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management, prefazione di Francesco Perrini, EGEA SPA, Milano, 2013, pp. 308-311

## CAPITOLO 9

### IL COST MANAGEMENT ED I SUOI STRUMENTI

Due importanti strumenti di gestione dei costi sono il *Life Cycle Costing*<sup>200</sup> e il *Target Costing*<sup>201</sup>.

La contabilità direzionale funzionava in stretta coerenza con gli obiettivi strategici aziendali, alcuni Autori hanno parlato di *Strategic Management Accounting*.

In sostanza si procedeva alla creazione di una contabilità direzionale delle imprese con forte orientamento strategico che, così, aveva la possibilità di supportare i processi decisionali.

Tale orientamento strategico era raggiunto riorientando le informazioni prodotte dai sistemi di contabilità direzionale verso le nuove variabili divenute critiche per la sopravvivenza aziendale quali i concorrenti, i clienti, eccetera.

Il sistema era costituito da un insieme integrato di tecniche contabili e gestionali attraverso le quali era possibile pianificare, contenere e controllare i costi.

I fattori che hanno condotto al successo dei sistemi di contabilità direzionale giapponesi sono riconducibili all'aver consentito di integrare le logiche del controllo strategico con l'attenzione alla gestione delle determinanti di costo: si parla di contabilità direzionale con forte orientamento strategico<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> La LCC è uno strumento utile alle aziende per capire i costi di ogni step del Ciclo di vita di un prodotto o di un servizio, dalla sua produzione alla dismissione finale. [www.sfridoo.com](http://www.sfridoo.com) – Consultazione del 09/01/2023.

<sup>201</sup> Il costo target è un approccio per determinare il costo del ciclo di vita di un prodotto che dovrebbe essere sufficiente per sviluppare funzionalità e qualità specificate, garantendo allo stesso tempo il profitto desiderato [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it) Consultazione del 09/01/2023.

<sup>202</sup> Si intende la capacità dei sistemi di *cost accounting* di generare una particolare coerenza tra i comportamenti, le azioni e le decisioni degli individui con gli obiettivi strategici di fondo. Marco Gatti, *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio, Bologna, 2011, pp. 65 e ss.

Il LCC<sup>203</sup> (Life Cycle Costing) nasce come strumento di calcolo e di gestione dei costi a preventivo lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. Si tratta di uno strumento perfettamente allineato alle logiche dei sistemi di contabilità direzionale giapponesi e, più in generale, alle logiche del *Cost Management*.

Quindi è uno strumento con forte orientamento strategico che spinge l'organizzazione ad interrogarsi sul costo di prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita e, quindi, impone di porsi domande sul costo di prodotto, considerando le richieste dei consumatori, in prima istanza, e le condizioni di produzione attuabili internamente.

In particolare, il LCC rappresenta uno strumento di supporto alle decisioni strategiche aziendali in quanto consente di conoscere anticipatamente il costo del prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita e di basare su questo l'assunzione delle future decisioni strategiche specie con riferimento alla possibilità di ridurre i costi stessi.

Ciò rappresenta il principale fattore distintivo del LCC rispetto ai più tradizionali strumenti di *cost accounting*, come la contabilità analitica.

LCC comporta il calcolo del costo di prodotto ma esso se ne differenzia per via del momento in cui il costo viene determinato.

Il calcolo avviene anticipatamente rispetto al sostenimento del costo consentendo in tal modo di poter agire in via preventiva al fine di individuare le soluzioni strategiche ed operative idonee a consentire di realizzare lo stesso ad un costo più contenuto.

Altro aspetto qualificante è il forte orientamento al consumatore e alle sue esigenze che consente di parlare del LCC<sup>204</sup> come di uno strumento di contabilità direzionale di tipo *market oriented* (Cooper, 1997).

---

<sup>203</sup> LCC= Costo di acquisto + costo di manutenzione e di riparazione + Consumo di acqua + Consumo di energia + Costo di sostituzione – valore residuo + Costo di smaltimento. [www.sfridoo.com](http://www.sfridoo.com) – Consultazione del 09/01/2023.

<sup>204</sup> In italiano possiamo tradurre con l'espressione "stima dei costi del ciclo di vita". È una metodologia che consente di valutare i costi lungo l'intero ciclo di vita del prodotto dalla produzione alla fase di smaltimento. L'utilizzo di questa metodologia permette di prendere in considerazione altri costi che non sono considerati nel prezzo di acquisto. [www.economicircolare.com](http://www.economicircolare.com) – Consultazione del 09/01/2023.

L'introduzione di strumenti quali LCC ha marcato il passaggio da sistemi di tipo *Technology-Driven Accounting* a sistemi *Market-Driven*.

Con l'approccio del LCC l'attenzione non viene rivolta solo alle caratteristiche del prodotto e alle condizioni di produzione ma diviene centrale il modo in cui le diverse funzioni del prodotto saranno combinate in modo da garantire la soddisfazione delle esigenze dei consumatori.

Tale concetto che nasce con il LCC ma trova la sua massima espressione con il TC, denota la sempre maggiore attenzione rivolta dall'impresa al cliente e la necessità di rivedere il modo di intendere il concetto di efficienza.

L'affermazione del LCC ha condotto a pensare all'efficienza non più in senso assoluto, vale a dire come necessità di abbattere il costo di prodotto, ma in termini di migliore impiego delle risorse, alla luce delle richieste dei clienti. Si è cominciato a valutare la possibilità di ridurre il costo del prodotto focalizzando la propria attenzione sulla soddisfazione delle esigenze dei clienti che divengono figure fondamentali nei moderni sistemi di controllo direzionale.

Da un punto di vista strettamente definitorio si è parlato di LCC come di uno strumento di calcolo e gestione dei costi lungo tutto il ciclo di vita del prodotto.

Sono necessari dei confronti con i tradizionali strumenti di *cost accounting* che può rivelarsi di fondamentale utilità per porre in luce i benefici gestionali potenzialmente riconducibili all'utilizzo del LCC<sup>205</sup>.

Si tratta di uno strumento deputato a calcolare il costo di prodotto, considerando le fasi del ciclo di vita che normalmente sfuggono ai tradizionali sistemi di *accounting*.

Il LCC è comparabile a strumenti più tradizionali come la contabilità analitica, comunque, volti alla determinazione di un costo di un dato oggetto finale. La differenza fondamentale può essere individuata nel fatto che il LCC conduce ad

---

<sup>205</sup> L'Unione Europea sta sviluppando degli strumenti di calcolo LCC per alcuni settori per facilitarne l'utilizzo tra gli appaltatori pubblici: distributori automatici, computer e schermi, strumenti per copie e stampe, illuminazione per interni ed esterni. [www.economicircolare.com](http://www.economicircolare.com) Consultazione del 09/01/2023.

un'articolazione del costo lungo le fasi del ciclo di vita del prodotto ma, nella sostanza, l'informazione finale prodotta consiste, comunque, nel costo di prodotto.

Il calcolo del costo di prodotto diviene strumentale alla gestione di questo tipo di informazione in chiave strategica. Il costo del prodotto viene calcolato con l'intento di conoscere l'ammontare di risorse che si sono rese necessarie per la realizzazione del prodotto quando il processo produttivo si è ormai concluso e non sussistono margini ulteriori di intervento.

Il *management* ha la possibilità di conoscere l'ammontare dei costi previsto per ogni fase del ciclo di vita del prodotto e può operare con l'intento di ridurlo adottando le più opportune decisioni.

La definizione fornita parla di uno strumento di calcolo e gestione dei costi lungo il ciclo di vita del prodotto.

Utilizzare il LCC per calcolare e gestire i costi del prodotto significa focalizzare l'attenzione proprio sulla dimensione costo. In tal senso nel LCC è più opportuno parlare di ciclo di vita del costo (Sibilio Parri, 2000), perché oggetto di monitoraggio non è il livello di vendite associato a ciascuna fase del ciclo di vita o le soluzioni di *marketing* più opportune da implementare, bensì il volume di costi che l'azienda è chiamata ad affrontare in ogni fase.<sup>206</sup>

Il LCC si basa su una visione di lungo periodo e la sua vera portata innovativa sta nella possibilità di includere nel calcolo di costo del prodotto anche tutte quelle fasi che fanno seguito all'uscita del bene dai confini aziendali, vale a dire quelle fasi non comprendono solo quelle che riguardano normalmente l'azienda, vale a dire quelle di progettazione, sviluppo, produzione, ecc.

La vera portata innovativa del LCC sta nella possibilità di includere nel calcolo del costo del prodotto anche tutte quelle fasi che fanno seguito all'uscita del bene dai confini aziendali vale a dire quelle fasi che concernono l'utilizzo o l'eliminazione del bene da parte del consumatore finale.

---

<sup>206</sup> Balanced Scorecard e Cost Management, riferimenti teorici e casi aziendali, Marco Gatti, Società Editrice Esculapio, Milano, 2011, pp. 65-69.

Il LCC comporta anche una visione sistemica e di processo che coinvolge tutte le funzioni aziendali.

Si parla di visione sistemica e di processo perché il costo del prodotto considerando tutte le fasi del proprio ciclo di vita, può essere determinato solo attraverso la partecipazione di tutte quelle figure chiave aziendali che dispongono di informazioni strategiche necessarie per giungere alla definizione di costo complessivo, tipicamente i responsabili afferenti alle singole unità organizzative o ai più rilevanti processi aziendali (*Miolo Vitali, 2003*).

Ognuno dei responsabili viene invitato a fornire le informazioni necessarie per determinare il costo totale di prodotto. Il responsabile di produzione sarà chiamato a determinare il volume di investimenti necessari, nonché la stima dei costi di produzione.

L'amministrazione sarà chiamata a fornire indicazioni sul costo del capitale, sull'andamento presumibile dei tassi, ecc.

Con il LCC si parla di visione sistemica e di processo: tale strumento coinvolge tutti quei soggetti che, in azienda, detengono informazioni e responsabilità idonee al fine di supportare il processo di determinazione del costo di prodotto<sup>207</sup>.

Lo strumento di LCC ha conosciuto un considerevole sviluppo anche per la valutazione strategica degli investimenti: viene utilizzato come strumento di determinazione del costo di un progetto di investimento perché attraverso esso si ha la possibilità di determinare il costo completo di un investimento considerando tutti gli oneri a questo collegati che si producono nel corso del tempo.

Tramite la determinazione di questi costi si ha la possibilità di effettuare dei confronti a preventivo tra le diverse proposte di investimento al fine di determinare quella che risulta più conveniente per l'investimento finale, coerentemente con le esigenze aziendali.

---

<sup>207</sup> Balanced Scorecard e Cost Management, Marco Gatti, società editrice Esculapio, 2011, Bologna, pp. 69-75.

I tradizionali sistemi di *Accounting* giungono a determinare un costo del prodotto che è dato dalla somma di tutti quei costi sostenuti dal momento in cui il prodotto viene progettato a quello in cui viene definitivamente realizzato ed esce dall'economia d'azienda per entrare in quella del consumatore finale.

Ci potrebbe essere quella necessità di considerare anche i costi che normalmente sono sostenuti dal cliente.

Ci si trova di fronte ad una configurazione di costo non univoca, ma lasciata alla discrezionalità dell'azienda che utilizza lo strumento. I costi possono essere suddivisi in due macrocategorie: quelli relativi alla fase iniziale del ciclo e che sono di competenza del produttore e quelli che fanno riferimento alle ultime fasi del ciclo la cui competenza spetta al cliente<sup>208</sup>.

Nella prima categoria rientrano i costi di progettazione, sviluppo, ingegnerizzazione, produzione, vale a dire tutti quei costi che sono normalmente sostenuti dall'azienda e che sono oggetto di calcolo e monitoraggio anche attraverso i tradizionali sistemi di *Cost Accounting*<sup>209</sup>.

Alla seconda categoria di costi appartengono tutti quelli relativi alla fase di utilizzo, assistenza ed eliminazione che sono sostenuti dal cliente, una volta acquistato il prodotto: fanno riferimento a tutti quegli interventi successivi all'acquisto che potrebbero rendersi necessari per ripristinare o mantenere la funzionalità del bene (per esempio manutenzioni o riparazioni) ma anche ai costi relativi all'eliminazione del prodotto (ciò riguarda principalmente quei beni la cui eliminazione è sottoposta a rigide regole, per esempio per quanto riguarda il possibile impatto ambientale).

---

<sup>208</sup> In una prospettiva di LCM vi sono evidenze circa un'emergente tendenza ad integrare, sebbene con una pluralità di approcci operativi (*Parker, 2000; Epstein et Roy, 1997; Shapiro, 2001*) strumenti di contabilità direzionale, quali il LCC da un lato e dall'altro sistemi e strumenti analitici di gestione ambientale quali la LCA al fine di supportare i processi decisionali aziendali con una maggiore consapevolezza circa le potenziali conseguenze in termini di costo ed impatto su ambiente e salute umana connesse a modalità alternative di progettazione e produzione. [www.ambientediritto.it/dottrina](http://www.ambientediritto.it/dottrina) LCA-type Life Cycle Costing: note metodologiche ed applicazioni. *Consultazione del 14/01/2023*

<sup>209</sup> L'importanza della stima dei costi nel Life Cycle Oriented.

L'azienda deve decidere quali categorie di costi far rientrare all'interno del costo di prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita, al fine di gestirli in maniera più opportuna. La possibilità di considerare anche i costi che sono di competenza del cliente può diventare per l'azienda un fattore strategicamente molto importante.

Nel momento in cui il costo del prodotto lungo il suo ciclo di vita, viene calcolato considerando anche i costi normalmente di competenza del cliente, perché sostenuti successivamente alla vendita, l'utilizzo dell'informazione di costo non resta più un fattore meramente informativo. Conoscere questi costi e operare in modo da ridurre l'impatto sul costo di produzione finale consente all'azienda di sfruttare l'informazione come una vera e propria leva di *marketing*.

La riduzione dei costi di competenza del cliente consente all'azienda di avere un'immagine migliore nei confronti del consumatore finale, il quale a seguito dell'acquisto del bene, verrà chiamato a sostenere meno costi per utilizzare o eliminare il prodotto. Questo si percepisce in maniera positiva dal consumatore, ed è per questo che è possibile sostenere che la finalità del LCC non sia riconducibile meramente all'utilizzo di un'informazione in termini strategici ai fini della riduzione del costo di prodotto, ma anche in una logica che è più strettamente quella di *marketing*.

Così si procede alla riduzione dei costi di competenza del cliente che può consentire all'azienda di poter vendere il prodotto sul mercato ad un prezzo più alto con riconoscimento di un potenziale *premium price*.

Ciò avviene nel momento in cui l'azienda sia stata abile a contenere i costi del cliente. La scelta dei costi da far rientrare all'interno del costo di prodotto lungo il suo ciclo di vita è un momento importante perché così si identificano i costi sui quali l'azienda è chiamata ad intervenire attraverso un processo di riduzione ed influenza le successive fasi di definizione del LCC.

Si devono individuare necessariamente le relazioni esistenti tra le diverse fasi del ciclo che devono essere determinate adottando una visione sequenziale e di processo.

Cogliere, quindi, tutti quei fattori di complessità della gestione aziendale che possono incidere significativamente sul costo di prodotto e di conseguenza sul LCC associato<sup>210</sup>.

La considerazione di tutte le fasi del ciclo di prodotto consente di porre in evidenza le diverse componenti di costo relative alla produzione e all'uso del prodotto, evitando la formazione del c.d. "effetto iceberg"<sup>211</sup>.

Così tutti quei costi che nei sistemi tradizionali non sono calcolati, perché non afferenti alla fase di produzione o alle fasi precedenti, acquisiscono visibilità e, soprattutto, diventano gestibili e controllabili dall'azienda.

Riconoscere al LCC la sola finalità di calcolo del costo del prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita sarebbe estremamente riduttivo. In realtà in linea con le caratteristiche del *Cost Management*, l'informazione che si può trarre col metodo del LCC va utilizzata in chiave gestionale: un punto di partenza per generare delle riduzioni di costo con l'obiettivo di raggiungere più elevati livelli di efficienza. Utilizzando il LCC in questa ottica si ha la possibilità di studiare le caratteristiche di prodotto ed individuare quali siano gli ambiti di intervento per ridurre il costo.

La definizione delle caratteristiche del prodotto è necessaria per giungere alla creazione di un prodotto che sia in grado di soddisfare le attese dei clienti. Queste attese rappresentano il punto di partenza nell'ambito degli strumenti di *Cost Management* perché impongono all'azienda di operare tenendo in considerazione le loro attese e soprattutto di garantire elevati livelli di soddisfazione, evitando la tradizionale focalizzazione esclusivamente sul costo di prodotto.

La fase di determinazione delle caratteristiche del prodotto, in fase di progettazione dello stesso è particolarmente critica perché volta all'individuazione

---

<sup>210</sup> *Balanced Scorecard e Cost Management*, Marco Gatti, Editrice Esculapio, Bologna, 2011, pp.69-72.

<sup>211</sup> Si tratta di quel fenomeno che comporta la mancata evidenziazione e quindi il mancato calcolo di alcuni costi di prodotto che sono invisibili e ci restano tali agli occhi dell'azienda per entrare nella prospettiva del cliente. *Balanced Scorecard e Cost Management*, riferimenti teorici e casi aziendali, Marco Gatti, Società Editrice Esculapio, Milano, 2011, pp. 71-75.

degli attributi che il prodotto dovrebbe possedere al fine di garantire la soddisfazione del cliente finale.

Una volta determinate le specifiche del prodotto, l'azienda è chiamata a fissare un costo obiettivo e un costo stimato per ciascuna fase del ciclo di vita.

Il costo obiettivo è quel costo al quale un dato prodotto, con specifiche caratteristiche, dovrebbe essere realizzato per consentire all'azienda di raggiungere i prefissati livelli di redditività.

Il costo stimato identifica il costo al quale l'azienda sarà presumibilmente in grado di realizzare il prodotto, in ciascuna fase del ciclo di vita, date le sue condizioni organizzative e le risorse a propria disposizione. I due costi potrebbero non coincidere. Se ci fosse perfetta coincidenza in ciascuna fase del ciclo di vita significherebbe che l'azienda sta già operando in linea con il livello di costo obiettivo predeterminato e, di conseguenza, l'impiego del LCC<sup>212</sup> come strumento di riduzione dei costi perderebbe di significato e di utilità. Ciò può essere indice di una particolare efficienza nell'organizzazione o del fatto di aver individuato degli obiettivi di costo che in realtà non si sono rivelati tali. Viene, cioè, a mancare quella spinta verso un miglioramento continuo e un permanente abbassamento del livello di costo che il LCC e, più in generale, gli strumenti di *Cost Management* presuppongono.

Per questo motivo è opportuno che il costo obiettivo sia più basso del costo stimato, almeno con riferimento ad alcune fasi, altrimenti il LCC verrebbe a perdere le sue finalità strategiche, mantenendo semplicemente quelle di determinazione preventiva del costo di prodotto lungo il suo ciclo di vita.

Una volta fissati gli obiettivi di costo ed i livelli di costi stimato, durante il regolare svolgimento dell'attività è necessario effettuare un continuo controllo sia con riferimento ai costi sostenuti all'interno di ogni fase del ciclo, che alla valutazione cumulata tra i diversi stadi. La prima valutazione serve a verificare la

---

<sup>212</sup> La tecnica che permette di valutare i costi nel ciclo di vita di un bene è LCC: quella metodologia che permette la valutazione di tutti i costi che il prodotto genera nel corso del suo ciclo di vita (produzione, distribuzione, utilizzo, manutenzione, assistenza, eventuale dismissione e/o recupero). [www.fabbricafuturo.it/lifecycle-cost-esostenibilita-ambientale-come-fattori-competitivi/](http://www.fabbricafuturo.it/lifecycle-cost-esostenibilita-ambientale-come-fattori-competitivi/) - Consultazione del 14/01/2023.

capacità dell'azienda di rispettare gli obiettivi di costo in ciascuna fase del ciclo di vita del prodotto, la seconda, mira ad effettuare una valutazione più completa per avere un quadro preciso della futura capacità dell'azienda di rispettare il costo obiettivo del prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita.

Fino a questo momento l'attenzione è stata focalizzata sull'utilizzo del LCC in chiave strategica, tralasciando il modo in cui l'azienda perviene alla fissazione e alla definizione del costo di prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita.

Lo strumento deputato alla definizione del costo di prodotto è la *cost breakdown structure*<sup>213</sup> e che viene costruita a partire dalle attività.

Il primo *step* consiste nell'identificazione delle attività che si renderanno necessarie per la realizzazione del prodotto, sintetizzate nella *work breakdown structure*.

Si tratta di una vera e propria intelaiatura attraverso la quale l'azienda ha la possibilità di generare un legame tra le singole attività che deve svolgere per giungere alla realizzazione del prodotto.

Un ruolo particolarmente rilevante in questa fase è rappresentato dal grado di specificità ed analiticità delle attività rilevate attraverso la *work breakdown structure*.

Un elevato livello di analiticità potrebbe rendere il processo di determinazione del LCC maggiormente preciso: potrebbe generare evidenti problematiche alla fase successiva, consistente nell'individuazione del costo delle singole attività, per via delle maggiori difficoltà riscontrabili nel dover ricondurre dei costi aziendali ad attività definite in maniera particolarmente rigorosa.

Mentre la *work breakdown structure*<sup>214</sup> identifica le attività che devono essere svolte in ciascuna fase del ciclo di vita con i relativi carichi di lavoro, la *cost*

---

<sup>213</sup> Il budget si articola in accordo alla Cost Breakdown Structure, la quale deve consentire l'identificazione dell'importo del budget per ciascuna tipologia operativa di costo. <http://roccolovecchio.artervista.org/pianificazione-controllo-tempi-costi/project-cost-management/cost-control> - Consultazione del 13/01/2023

<sup>214</sup> Una work breakdown structure (WBS) è la scomposizione grafica di un progetto. A partire dall'ambito di lavoro, la WBS consente di visualizzare i deliverable e in che modo sono collegati al progetto generale. [www.asana.com](http://www.asana.com) - Consultazione del 13/01/2023.

*breakdown structure* ne rappresenta la valorizzazione in termini monetari. Ciò significa che stimando la quantità di lavoro e di altre risorse che potrebbero essere necessarie per realizzare ciascuna attività e conoscendo il costo per unità di ogni singolo fattore della produzione, attraverso una semplice operazione matematica (costo unitario X carico di lavoro o quantità di fattore produttivo) si giunge alla determinazione dei costi associati a ciascuna attività e di conseguenza a ciascuna fase del ciclo di vita.

Il ruolo della *cost breakdown structure* nel processo di definizione del LCC è fondamentale. Essa evita che la determinazione preventiva del costo di prodotto sia lasciata alla sola capacità di previsione del *management*. Attraverso la puntuale definizione delle attività e dei costi a queste associati si ha la possibilità di ridurre considerevolmente i margini di soggettività, consentendo all'informazione finale prodotta di caratterizzarsi per livelli di aleatorietà decisamente più contenuti.

Al tempo stesso, evidente è la considerevole quantità di informazioni che si rendono necessarie per supportare un calcolo così complesso. Lo sforzo richiesto al sistema informativo aziendale è rilevante sia con riferimento alla determinazione delle attività, sia relativamente ai carichi di lavoro e ai costi a questi associati.

Il supporto del sistema informativo aziendale può rivelarsi cruciale e, specie nel caso in cui il sistema di *Accounting* risulti incentrato su metodi di rilevazione dei costi per attività, la fase di costruzione della *cost breakdown structure* potrebbe risultare decisamente agevolata.<sup>215</sup>

---

<sup>215</sup> Balanced Scorecard e Cost Management, riferimenti teorici e casi aziendali, Marco Gatti, Società Editrice Esculapio, Milano, 2011, pp. 70-75

## CONCLUSIONI

Concludo questo elaborato sulla *Balanced Scorecard*, questo lavoro di ricerca che mi ha appassionato con l'integrazione tra Balanced Scorecard e sistemi dinamici: non bisogna essere miopi e guardare al breve termine ma i manager devono cercare di essere lungimiranti evitando comportamenti opportunistici.

La miopia manageriale può essere indotta da strumenti di controllo distorti basate tipicamente su grandezze economico-finanziarie e dunque orientati al breve periodo.

Negli anni l'evoluzione degli strumenti di controllo di gestione è stata caratterizzata da un crescente livello di precisione e di complessità (accresciuta capacità di calcolo, la gestione dei dati e la produzione di informazioni hanno creato maggiore incertezza e al contempo dinamismo e un necessario incremento del fabbisogno informativo per i soggetti decisori.

Il controllo di gestione ha la funzione di indirizzare il management nell'attività di governo, si chiede al controllo di supportare il *decision making* contribuendo a generare percorsi conoscitivi circa ciò che è già avvenuto e ciò che si verificherà in futuro.

Si propongono sempre di più strumenti di controllo integrati e la *BSC* enfatizza il principio di causalità per la ricerca delle determinanti del successo aziendale al fine di ridurre l'indeterminazione.

In azienda si crea una fitta rete di comunicazioni tra sub-sistema delle decisioni, sub-sistema controllo di gestione e sub-sistema informativo.

Il sub-sistema delle decisioni esprime in azienda un determinato fabbisogno informativo in merito alle problematiche direzionali *MIOLO VITALI P. (1993)*; il sistema di controllo di gestione definisce i caratteri delle informazioni da prodursi e la modalità di fruizione delle stesse con l'utilizzo e la produzione da parte del sistema informativo aziendale; infine il sistema informativo aziendale determina le modalità tecniche di raccolta dati e di produzione delle informazioni sulla base delle

richieste del sistema di controllo di gestione e mette a disposizione le risorse umane e le strutture tecnico-informatiche per la fruizione delle stesse.<sup>216</sup>

Le moderne tecniche di *data mining* puntano verso l'ottenimento ed il consolidamento dell'elaborazione di una massa di dati sempre più ampia, portando e studiando sistemi di controllo multidimensionale, potenziando funzioni e competenze dell'area controllo di gestione.

Il rischio dovuto al potenziamento dei sistemi IT potrebbe riguardare l'iperdimensionamento della struttura tecnologica a supporto del controllo con un'elevata possibilità di reale utilizzo di tutte le informazioni prodotte.

È importante il perseguimento della conoscenza e del comportamento dei fenomeni della dinamica aziendale.

Questo lavoro che mi porterà a raggiungere il titolo di Dottore di Ricerca è stato fondamentale per migliorare le mie conoscenze sul tema ed approfondire diversi aspetti che spero possano essere di interesse per il lettore.

---

<sup>216</sup> Modelli dinamici per il controllo multidimensionale. Integrazione tra System Dynamics e Balanced Scorecard, Enrico Supino, d.u. press, 1° edizione, Bologna, 2008, pagine 115 e ss.

## RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare coloro che mi hanno appoggiato durante tutto questo percorso di Dottorato di Ricerca in Scienze Politiche, Sociali ed Economiche, in modo particolare il Dottore Commercialista di Gorizia Alessandro Culot che durante la pratica e successivamente mi ha sempre spronato verso l'ottenimento dei migliori risultati, il professor Vito Natale che, in qualità di relatore, mi accompagnerà al raggiungimento dell'obiettivo.

Un ringraziamento speciale a mio zio Ruggero Visintin che dalla nascita mi ha tenuto con sé e mi ha sostenuto. Purtroppo, all'età di 82 anni nel febbraio 2022 ci ha lasciato: è stato più di un padre e per lui sono stato più di un figlio. Durante tutti i miei percorsi di vita, anche quelli universitari e post-universitari mi è sempre stato vicino e mi diceva sempre di aver coraggio e di affrontare le “sfide” degli esami, spronandomi e trasmettendomi quella Fede in Sant'Antonio di Padova e dicendomi “prega e vedrai che andrà bene”.

Mi sento di ringraziare per gli spunti, per le lezioni seguite e il materiale raccolto il professor Alberto Bubbio autore di molti testi, professore associato di Economia Aziendale e responsabile dei corsi di Programmazione e Controllo e Misurazione delle Performance presso LIUC – Università Cattaneo: è stato fondamentale per il completamento dell'opera.

Questo lavoro l'ho svolto con notevole interesse con la motivazione di raggiungere quella crescita professionale, oltre che personale e che spero mi darà sbocchi e soddisfazioni ulteriori all'interno del Gruppo Hera per cui lavoro.

Durante questo percorso ho preso spunto anche da alcune lezioni erogate da Federmanager: in particolare una formazione che ho seguito con impegno e dedizione in tema di approccio sostenibile.

Ritengo che la formazione sia sempre più indispensabile oggi e nel futuro per orientare nel modo migliore verso gli obiettivi ed i traguardi che l'azienda si pone.

## **BIBLIOGRAFIA**

Strategia aziendale, controllo, monitoraggio e valutazione, Alberto Bubbio, 2017

Il Budget, principi e soluzioni tecnico strutturali per affrontare la complessità gestionale, i legami con la BSC, Ed. Sole 24 Ore, Alberto Bubbio, 2013

Modelli dinamici per il controllo multidimensionale. Integrazione tra System Dynamics e Balanced Scorecard, Enrico Supino, 2008

Mappe strategiche, come convertire i beni immateriali in risultati tangibili. Prefazione di Alberto Bubbio – Robert Kaplan, David Norton, Isedi, 2005

Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una Balanced Scorecard per il Risk Management, Sergio Salomone, Egea, 2013

Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e casi aziendali, Marco Gatti, Esculapio, 2011

Balanced Scorecard, La guida del Sole 24 Ore, Tonchia Stefano, Ed. Il Sole 24 Ore, 2009

Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale, Controllo strategico del piano di risanamento. Affidabilità più alta per advisor e attestatore, Claudio Bottos, Paolo Camanzi, Marco Gennari, Roberto Mazzotti, Andrea Panizza, Emidia Vagnoni, Wolters Kluwer Italia, ottobre 2014

Integrated Reporting e valore aziendale, Francesca Manes Rossi, Rebecca Levy Orelli, Carlotta Del Sordo, Franco Angeli, 2018

Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo, Pier Maria Fernando, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018

Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale, Marco Frey, Corrado Cerruti, Wolters Kluwer, Milano, 2021

Tra Innovazione e sostenibilità, verso un modello di business sostenibile, Roberto Ruggeri, Cedam, Milano, 2012

Il governo etico di impresa, Sergio Sciarelli, Mauro Sciarelli, Cedam, Milano, 2018

Le 4 discipline dell'Execution, conseguire gli obiettivi strategici fondamentali, Chris McCHESNEY, Sean Covey, Jim Huling, Franco Angeli, Milano, 2016

Il vero bilancio integrato, Storie di creazione di valore a breve, medio e lungo termine, Andrea Gasperini, Ipsoa, Milano, 2013

## SITOGRAFIA

[www.balancedscorecardreview.it](http://www.balancedscorecardreview.it) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System – Dimensione Controllo, Manage Mind, Alberto Bubbio, Dario Gulino

[www.studiopettinari.it/step-3-mappastrategica/](http://www.studiopettinari.it/step-3-mappastrategica/)

[www.dialog.it/indicatori-per-la-valutazione-della-performance-aziendale/](http://www.dialog.it/indicatori-per-la-valutazione-della-performance-aziendale/)

[www.lucatarga.com/pianificazione](http://www.lucatarga.com/pianificazione)

[www.balancedscorecardreview.it](http://www.balancedscorecardreview.it)

[www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<https://www.lacooltura.com/2017/07/humanitas-cicerone-amore-dovere/>

<https://www.marketingcolcuore.com/integrated-reporting>

<https://investiresponsabilmente.it/glossario/direttiva-sulla-dichiarazione-non-finanziaria-2014-95-ue/>

[https://www.uniba.it/it/ateneo/organismi-associativi-partecipati-da-uniba/fondazioni/copy\\_of\\_ipres-istituto-pugliese-ricerche-sociali](https://www.uniba.it/it/ateneo/organismi-associativi-partecipati-da-uniba/fondazioni/copy_of_ipres-istituto-pugliese-ricerche-sociali)

[www.dimelab.us/managemind](http://www.dimelab.us/managemind)

[www.eni.com/it-IT/trasformazione](http://www.eni.com/it-IT/trasformazione)

[www.docflow.com/it/news/2021/02/10/la-digitalizzazione-della-nuova-balanced-scorecard/49/](http://www.docflow.com/it/news/2021/02/10/la-digitalizzazione-della-nuova-balanced-scorecard/49/)

[www.leanevolution.com/magazine/balanced-scorecard-le-migliori-tecniche-di-lean-management/](http://www.leanevolution.com/magazine/balanced-scorecard-le-migliori-tecniche-di-lean-management/)

[www.cadtec.it](http://www.cadtec.it)

[www.salesforce.com/it](http://www.salesforce.com/it)

[www.sustainabilityscorecard.altervista.org](http://www.sustainabilityscorecard.altervista.org)

[www.performingplus.it](http://www.performingplus.it)

[www.bilancioambientale.com](http://www.bilancioambientale.com)

[www.aplanet.org](http://www.aplanet.org)

[www.accountability.or.uk/resources](http://www.accountability.or.uk/resources)

<http://blog.inventolab.com/b-corporation-italiane-trasparenza-sostenibilita-e-inclusione/>

[www.repubblica.it/green-and-blue/dossier/futuri](http://www.repubblica.it/green-and-blue/dossier/futuri)

[sostenibili/2022/03/14/news/il\\_valore\\_della\\_sostenibilita\\_nella\\_strategia\\_delle\\_aziende-341387276/](http://www.repubblica.it/green-and-blue/dossier/futuri-sostenibili/2022/03/14/news/il_valore_della_sostenibilita_nella_strategia_delle_aziende-341387276/)

[www.fourweekmba.com](http://www.fourweekmba.com)

[www.eda.admin.ch/agenda2030](http://www.eda.admin.ch/agenda2030)

[www.arcolab.org/analisi-sroi](http://www.arcolab.org/analisi-sroi)

[www.altoadigeinnovazione.it](http://www.altoadigeinnovazione.it)

[www.altalex.com](http://www.altalex.com)

[www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

[www.michelebana.it](http://www.michelebana.it)

[www.corsi.univr.it](http://www.corsi.univr.it)

[www.reaconsulting.com](http://www.reaconsulting.com)

[www.performance.gov.it](http://www.performance.gov.it)

[www.prospettiveinorganizzazione.assioa.it/performance-management-modernita-o-utopia](http://www.prospettiveinorganizzazione.assioa.it/performance-management-modernita-o-utopia)

[www.ragioneria.com](http://www.ragioneria.com) Analisi della solidità aziendale

[www.sfridoo.com](http://www.sfridoo.com)

[www.economiacircolare.com](http://www.economiacircolare.com)

[www.ambientediritto.it/dottrina](http://www.ambientediritto.it/dottrina) LCA-type Life Cycle Costing: note metodologiche ed applicazioni.

[www.fabbricafuturo.it/lifecycle-cost-esostenibilita-ambientale-come-fattori-competitivi/](http://www.fabbricafuturo.it/lifecycle-cost-esostenibilita-ambientale-come-fattori-competitivi/)

<http://roccolovecchio.artervista.org/pianificazione-controllo-tempi-costi/project-cost-management/cost-control>

[www.asana.com](http://www.asana.com)

## **RIVISTE DI BILANCIO E REVISIONE**

n. 11/2021 BILANCIO E REVISIONE, Dal bilancio ESG al report di sostenibilità tra compliance e forward looking di Maurizio Cisi e Fabio Sansalvadore p.33-40;

n.3/2022 BILANCIO E REVISIONE, Accounting for Sustainability: iniziative e attività dell'IFRS Foundation e dell'EFRAG di Patrizia Tettamanzi, Giorgio Venturini, Michael Murgolo pp. 5-13