



**BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES**

**PIERLUIGI CATALFO**

**IL CARATTERE EVOLUTIVO DEL BILANCIO  
E IL VALORE DELLE INFORMAZIONI  
NON FINANZIARIE**



**G. Giappichelli Editore**



Procedura per l'approvazione dei volumi in Collana e referaggio.

La pubblicazione di una monografia nella Collana è subordinata al verificarsi di due circostanze:

- a) accettazione della proposta editoriale presentata dall'autore/i secondo il formato definitivo dalla collana;
- b) ottenimento di un giudizio positivo sul volume da parte di due revisori anonimi.

La proposta editoriale segue questo iter:

- la proposta viene inviata all'Editor in Chief attraverso la casella di posta elettronica `csr.ba.management@unito.it` (con richiesta di ricevuta) nel format previsto per la collana dall'Editore;
- valutazione da parte dell'Editor della proposta/manoscritto il quale decide del rigetto o dell'invio al referaggio; nel processo di valutazione si può avvalere del supporto del Comitato Scientifico;
- le proposte che ottengono un giudizio positivo sono senz'altro accettate;
- le proposte che ottengono un giudizio non pienamente positivo sono rivalutate dall'Editor avvalendosi del Comitato Scientifico per formulare il giudizio definitivo.

All'accettazione della proposta editoriale segue il referaggio del volume.

Il referaggio è condotto da due revisori (referee). Questi possono essere scelti nell'ambito del Comitato Scientifico, ma anche al di fuori di esso, fra accademici che possiedano competenze adeguate sui temi trattati nella monografia inseriti nell'elenco dei referee.

I revisori sono scelti dall'Editor. I revisori non devono conoscere il nome dell'autore del volume oggetto di valutazione. L'Editor contatta i revisori individuati e invia loro, attraverso la casa editrice, il volume debitamente reso anonimo.

I revisori formulano il loro giudizio entro due mesi dal ricevimento del volume. Il giudizio è articolato secondo i punti contenuti in una scheda di referaggio appositamente redatta.

Il giudizio viene inviato all'Editor. Se, per entrambi i revisori, il giudizio è positivo e senza suggerimenti di revisione, il volume viene passato direttamente alla stampa. Se uno o entrambi i revisori propongono correzioni, l'Editor, inoltra i suggerimenti all'autore perché riveda il suo lavoro. Il lavoro corretto viene nuovamente inviato all'Editor che lo sottopone a una seconda revisione da svolgersi entro il termine massimo di un mese. In caso di giudizi contrastanti, l'Editor decide se acquisire un terzo parere, stampare comunque il volume o rifiutarlo.

### *Advisory Board*

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

Prof. Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna Pisa)

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

Prof. Ugo Sostero (Università di Venezia Ca' Foscari)

PIERLUIGI CATALFO

IL CARATTERE EVOLUTIVO DEL BILANCIO  
E IL VALORE DELLE INFORMAZIONI  
NON FINANZIARIE



G. Giappichelli Editore

Copyright 2020 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-2154-6  
ISBN/EAN 978-88-921-9296-6 (ebook - pdf)

*Editor in Chief*

Prof. Piero Pisoni

Comitato Scientifico

Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)

Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)

Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)

Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)

Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)



Opera distribuita con Licenza Creative Commons  
Attribuzione – non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale

*Stampa:* Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

# Indice

*pag.*

## **Premessa generale e metodologia della ricerca**

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Collocamento epistemologico                    | IX  |
| 2. Verso la definizione di un approccio specifico | X   |
| 3. Struttura del volume                           | XII |

## **Capitolo 1**

### **Il carattere evolutivo del bilancio**

- |   |    |
|---|----|
| 1.1. Una premessa generale al carattere evolutivo del bilancio: ricerca della precisione nella misura ed evoluzione della percezione scientifica della realtà | 1  |
| 1.2. L'asimmetria informativa e la parabola di sviluppo del modello di bilancio   | 3  |
| 1.3. Il perimetro e le caratteristiche dell'informativa non finanziaria in relazione alla dimensione concettuale d'azienda                                    | 9  |
| 1.4. Nuovi baricentri per il concetto d'azienda e le esigenze di informazioni non finanziarie   | 10 |
| 1.5. Le informazioni di bilancio in relazione alla specifica configurazione del concetto di conoscenza  | 17 |

## **Capitolo 2**

### **Una lettura epistemologica del percorso evolutivo del bilancio**

- |  |    |
|--|----|
| 2.1. Il bilancio: inquadramento, contesto epistemologico e rapporto con la misura. Le caratteristiche del sistema delle informazioni | 23 |
|--|----|

	<i>pag.</i>
2.2. Le informazioni e l'azienda come paradigmi in evoluzione	27
2.3. Informazioni, relazionalità e possibile proiezione della parabola evolutiva	30

## Capitolo 3

### **Le informazioni non finanziarie nel Management Commentary**

3.1. Il Management Commentary e la rilevanza dell'Intellectual Capital nel processo di estensione del contenuto informativo del bilancio	35
3.2. Struttura ed evoluzione della Relazione sulla Gestione: il percorso italiano	37
3.2.1. L'evoluzione normativa inerente la Relazione sulla Gestione	38
3.2.2. L'analisi della situazione aziendale	44
3.2.3. Il quadro complessivo e settoriale	46
3.2.4. La descrizione dei rischi	47
3.2.5. Gli indicatori non finanziari	48
3.3. La relazione sulla Gestione e il framework dell'Intellectual Capital: una lettura integrata e comparativa tra Italia e Germania	51
3.3.1. Premessa, domanda di ricerca e scelta metodologica. Lo sviluppo della ricerca	53
3.3.2. Risultati dell'analisi, limiti e possibili evoluzioni future della ricerca	57

## Capitolo 4

### **Le informazioni non finanziarie nel sistema dei bilanci della Pubblica Amministrazione**

4.1. Il quadro di riferimento e la parabola evolutiva	61
4.2. Il Bilancio di Mandato	63
4.3. Il Bilancio di Genere	64
4.4. Il Bilancio Sociale	66
4.4.1. Dimensione internazionale ed esperienze italiane: l'attività del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) nel Public Sector	69
4.5. Il Bilancio Ambientale	73
4.5.1. Le informazioni non finanziarie e l'approccio metodologico per le forme di bilancio utili al governo delle risorse ambientali	76

	<i>pag.</i>
4.5.2. Definizione e funzione del modello di bilancio ambientale per gli Enti Locali	79
4.6. Il bilancio delle risorse immateriali, l'Intellectual Capital e l'esperienza austro-tedesca del Wissensbilanz	81
4.6.1. Alcune note metodologiche e di processo sul Wissensbilanz. Il ruolo centrale delle informazioni non finanziarie	83
4.7. La Rivoluzione culturale del D.Lgs. n. 118/2011 e il sistema di aggancio alle informazioni non finanziarie	87
4.7.1. Le informazioni non finanziarie nei documenti programmatori	92
4.7.2. Il Documento unico di programmazione (DUP) degli Enti Locali e il suo contenuto non finanziario come elemento strutturale di tenuta logica e di coerenza dei dati finanziari previsionali	94
4.7.3. Ulteriori documenti informativi	105
4.8. Dimensione relazionale, accountability e sostenibilità aziendale	108
<i>Alcune considerazioni conclusive</i>	115
<i>Bibliografia</i>	121





# Premessa generale e metodologia della ricerca

## 1. Collocamento epistemologico

Questo volume affronta, in chiave speculativa e attraverso un preciso approccio metodologico, il recente percorso evolutivo del bilancio e in particolare l'evoluzione del suo contenuto informativo alla ricerca del quadro di ricomposizione delle diverse costruzioni metodologiche che lo definiscono nella sua nuova accezione. Il sistema di bilancio è stato contestualizzato e inserito in un altrettanto specifico sistema teoretico in ragione di una visione dell'azienda considerata nel suo *milieu* attuale, cercando di ricomporre la complessità del sistema così come si è venuta a delineare dopo i rilevanti percorsi di sviluppo degli ultimi venti anni. Il progetto di ricerca ha seguito, una metodica apodittica con l'intenzione di valorizzare la percezione qualificata della realtà nella sua interezza, senza riduzioni dovute alla considerazione di quanto riducibile all'oggettività. In questo senso, le assunzioni fatte, seguono l'approccio all'intuizione eidetica, nella tradizione husserliana e quindi non possono ritenersi frutto di supposizioni, ma sono il preciso esercizio di una metodologia che, nel corso dell'evoluzione dell'epistemologia moderna, ha già largamente dimostrato le sue qualità<sup>1</sup>.

Per sottolineare la ricchezza del percorso di ricerca seguito è opportuno precisare che la metodica apodittica garantisce la scientificità del percorso di ricerca. L'orientamento all'approccio husserliano, applicato alla comprensione dell'essenza dell'azienda e alla struttura del bilancio, è motivato dall'esigenza di superare quanto realizzato dalla visione tecnica del bilancio non sempre ca-

---

<sup>1</sup> Husserl, E. (1936). *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendental-Phänomenologie: Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie* © (Ed. 1976) Springer; ISBN 978-90-247-0221-3; Myles, J.F. (2004) "From Doxa to Experience: Issues in Bourdieu's Adoption of Husserlian Phenomenology". *Theory, Culture & Society*, 21(2), pp. 91-107. doi: 10.1177/0263276404042136.

pace di mettere in piena correlazione logica le diverse componenti informative generate dall'osservazione della multiforme relazionalità aziendale.

In particolare, questo approccio vorrebbe specificarsi da quelli più recentemente adottati dalla ricerca economico aziendale, tentando di non ridurre il sistema di bilancio a strumento tecnico poggiato solo sull'espressione di operazioni di misura e di rappresentazione – approccio che peraltro sembra già aver dimostrato la sua parzialità e i suoi limiti alla luce della dinamica relazionale tra azienda e contesto sociale – e seguendo la strada delineata da Husserl con l'indicazione dell'esigenza di guardare alla ricerca in chiave di *Lebenswelt* – come esperienza del mondo e della vita – e quindi come esperienza identificabile solo nel *plenum*.

L'obiettivo è, quindi, quello, seguendo l'impostazione husserliana, di considerare il bilancio con la sua imprescindibile esigenza di unità di senso non escludendo, però, il più tradizionale e originario finalismo diretto al controllo o alle regolazioni di rapporti. L'indicazione metodologica di Husserl applicata al sistema di bilancio lo riferisce, infatti, all'azienda nel quadro del suo contesto attuale e nelle sue diverse prospettive relazionali in una dinamica del cambiamento sempre costantemente attiva, cercando di coordinare le diverse funzioni a cui assolve e, in definitiva, individuando un concetto di bilancio come strumento di comunicazione, di relazionalità e di accountability.

Il presente studio, quindi, si colloca nell'ambito di un modello di ricerca capace di radicarsi nell'azione senza, però, collocarsi nel “passaggio alla pratica” tipico dei modelli scientifici di derivazione marxista. Una nuova pratica teorica, quindi, perché nel contesto epistemologico presente non può esistere separazione tra scienza e tecnica, tra teoria e pratica laddove il progetto di ricerca è reso dalla primaria considerazione chiarificatrice dell'azione.

## **2. Verso la definizione di un approccio specifico**

La scienza e la tecnica, inscindibilmente, secondo l'approccio adottato, sono da considerare derivazioni del pensiero filosofico e declinazioni capaci di generare il superamento dell'atteggiamento delle scienze specialistiche e della ricerca prevalentemente di origine galileiana che, nonostante il grande contributo offerto allo sviluppo della tecnica ha, in larga parte, perso il nesso di significato unitario dei fenomeni a causa dell'estrema “categorizzazione” in senso husserliano della realtà.

La scienza, nella sua dimensione contemporanea, e la ricerca, si sono rifugiate, in larga misura, nella dimensione tecnica e rispetto a fenomeni unitari hanno disarticolato i sistemi osservati delimitando competenze scientifiche

troppo parziali. Il recupero della dimensione del significato del fenomeno “azienda-bilancio” nel suo complesso e la ricerca del plenum husserliano, dipendono, quindi, dall’allentamento della precategorizzazione che genera la frammentazione della ricerca e il ricorso, in accordo a quanto sostenuto da Husserl, alla *doxa non inconsapevole*, qualificata come base scientifica per la ricostruzione del senso. La scienza, nella sua corrente accezione galileiana, alla ricerca dell’oggettivo, conta sulla sua effettività.

Perché l’economia aziendale dovrebbe, allora, seguendo acriticamente il modo di procedere delle scienze esatte, applicare metodi che aspirano ad un modello di misurazione significativo solo nella dimensione dell’esattezza (al di là ovviamente delle caratterizzazioni o delle esigenze retoriche)<sup>2</sup>, quando il fenomeno studiato, cioè l’azienda, è parte dell’esistente e come tale comprensibile solo nell’accettazione della sua imperfezione complessiva? Perché, invece, non accettare la ricerca poggiata sulla *doxa non inconsapevole*, respingendo nella determinazione dei massimi livelli di comprensione la “categorizzazione” prevalente?

La scienza, senza lo spazio precategorizzato, farebbe cadere il senso di molte domande di ricerca che si soddisfano attraverso misurazioni precise, ma senza ragionevolezza e contestualizzazione in un plenum significativo. La scienza contemporanea si rifugia nell’efficienza tecnica e negli approcci metodologici specialistici, allentando la tensione verso l’ambizione per il senso delle cose. Il relativismo galileiano ci ha spinto ad un nuovo modo di accesso alla conoscenza che tiene conto dell’esattezza del metodo e della misura riducendo la comprensione dei fatti all’esercizio della misura e all’aspirazione alla predittività.

È, invece, intenzione dichiarata, della presente ricerca, quella di considerare i *plenum* di Husserl per il recupero dell’unità di senso: la ricerca è quella del *plenum* di senso che per il modello di bilancio significa porsi in relazione all’azienda e alla dimensione complessiva nella quale essa è inserita. Il sistema di bilancio viene inteso come modello e strumento di percezione e parte del linguaggio della vita economica e aziendale e della sua più ampia relazionalità nelle diverse dimensioni, ma è anche sistema ricomposto ad unità che considera la realtà come non completamente comprensibile in chiave di modelli astratti generati in applicazione del concetto di esattezza. Tale condizione, infatti, si porrebbe in antitesi ad un modello di indagine scientifica fondata sulla *doxa non inconsapevole* e sull’apprezzamento della realtà quale fenomeno in continua mutazione.

---

<sup>2</sup> McCloskey, D. (1988). *The Rhetoric of Economics*. University of Wisconsin Press ISBN 978-0299158149; Klamer, A., McCloskey, D. (1992). “Accounting as the master metaphor of economics”. *The European Accounting Review*.

Il limite, nel non seguire un percorso di ricerca di questo genere, è quello di non affrontare l'incompletezza del senso del sistema del bilancio che si deriverebbe dall'applicazione di approcci metodologici legati alla "categorizzazione" del fenomeno. La scienza economico aziendale non può perdere la significatività del sistema del bilancio a fronte della sola efficienza tecnica offerta da studi specifici e al costo di perdere di vista il valore puntuale e il senso complessivo che si trae dall'esperienza e dalla percezione condivisa. L'alternativa metodologica, segnata dall'approccio husserliano, può consentire, all'Economia Aziendale, di recuperare il senso di posizioni ontologiche più significative, ricontestualizzando sforzi più analitici poggiati sulla riduzione della realtà alla oggettività astratta.

Un approccio in controtendenza ma già percepibile nei processi evolutivi del sistema di bilancio attraverso la lettura dell'esigenze pratiche che trovano nell'integrazione di informazioni su struttura, performance e proiezioni, una via di ricostruzione del significato.

### 3. Struttura del volume

Seguendo un percorso proprio, il volume affronta la parabola evolutiva del bilancio, considerandolo in rapporto allo sviluppo del concetto di azienda e delle sue specifiche finalità. In particolare, viene adottato un modello di ricerca teorico che partendo dalla identificazione di una posizione epistemologica precisa, introdotta nel primo capitolo e sviluppata nel secondo, pone l'accento sull'importanza e sul ruolo delle informazioni non finanziarie che per loro natura seguono una dimensione non perfettamente riconducibile alla precisione.

Il secondo capitolo, in special modo, affronta il rapporto tra misura e bilancio argomentando dell'importanza delle "misure non esatte" o imprecise, che possono essere considerate il background teorico-metodologico delle informazioni non finanziarie.

Nel terzo capitolo, viene, poi, presa in esame la Relazione sulla Gestione in ragione del fatto che tradizionalmente è il documento a maggiore contenuto di informazioni non finanziarie. Attraverso la Relazione sulla Gestione, infatti, si sono realizzate, nel tempo, le più ampie inserzioni in tema di qualità e prospettive evolutive delle *disclosure*. Nello stesso capitolo, in considerazione dell'importanza che il "Management Commentary" ha assunto per l'integrazione delle informazioni non finanziarie, viene proposta un'analisi empirica. Il caso affrontato poggia sull'utilizzo del *framework* delle risorse immateriali come modello di individuazione di informazioni non finanziarie rilevanti, per argomentare alcune direzioni di rendicontazione. I risultati del caso trattato sono esposti nella parte conclusiva.

Il quarto capitolo, infine, prende in esame la stessa parabola evolutiva del bilancio contestualizzata in campo pubblico e dopo una premessa di apertura internazionale, affronta la tematica sotto l'angolazione visuale nazionale, non senza portare come esempio di esperienza positiva e sostanzialmente nazionale quella del *Wissensbilanz* – modello di bilancio per le risorse immateriali proprio dell'esperienza austro-germanica. Nelle conclusioni, da ultimo, sono esposte alcune riflessioni e alcuni risultati della ricerca in coerenza con il metodo adottato.



# Capitolo 1

## Il carattere evolutivo del bilancio

### 1.1. Una premessa generale al carattere evolutivo del bilancio: ricerca della precisione nella misura ed evoluzione della percezione scientifica della realtà

Per usare un parallelismo, potremmo affermare che come la rincorsa verso la precisione cartografica alla fine dell'Ottocento è stata il complemento all'affermarsi del senso di pieno possesso del mondo<sup>1</sup>, così l'impegno per la precisione della misura, nelle scienze economico sociali, segue l'aspirazione al pieno controllo della realtà economica e sociale e delle sue dinamiche.

Le misure "quasi precise", come quelle utilizzate per la strutturazione dei bilanci delle aziende, sono misure che, nonostante i margini di imprecisione, lasciano intatta la possibilità di comprendere in modo fenomenologicamente significativo (la realtà è imprecisa) le dinamiche economico sociali e gli effettivi modelli di funzionamento. In altri termini, l'imprecisione offre la possibilità di rivelare il carattere significativo della realtà osservata che si manifesta, pienamente, solo nelle pieghe del controllo imperfetto, in ragione del tempo e della continua evoluzione del sistema delle condizioni. Opponiamo misure precise ad una realtà imperfetta per comprenderne i meccanismi e questo può essere condivisibile, ma il tempo, la velocità del cambiamento e la complessità delle relazioni, ci spingono anche ad individuare e comprendere i modelli che determinano i mutamenti che sono, però, altrettanto variabili e ancora incostanti nella replicazione del risultato e quindi naturalmente instabili. Il cambiamento è la radice della realtà.

Mutano, quindi, con il tempo, inteso nel suo "continuo", la realtà e i suoi presupposti, come anche i modelli che ricostruiscono e spiegano le loro relazioni. Mutano in modo inarrestabile, il valore delle informazioni e i modelli che identifichiamo per comprenderne il senso.

---

<sup>1</sup> Cardini, F., Vanoli, A. (2017). *La via della seta. Una storia millenaria tra Oriente e Occidente*. Collana Intersezioni. Il Mulino, Bologna.



Il tempo ha, pertanto, un valore di allineamento; determina il sincronismo attraverso il quale dati, modelli e informazioni assumono o perdono, funzionando insieme, uno specifico valore oggettivo.

In altri termini, e utilizzando un'immagine per rappresentare il concetto di misura, potremmo dire che è come se, per un attimo, le linee di contorno di un'immagine di un oggetto, riprodotte su di un lucido trasparente, si sovrapponessero allo stesso oggetto reale. La sovrapposizione del lucido all'oggetto reale lascerebbe vedere una "non precisa" coincidenza con la rappresentazione fatta sul lucido. L'immagine, anche aumentando notevolmente la sua vicinanza alla rappresentazione perfetta, serve a rappresentare la realtà anche se con variabili gradi d'imprecisione. Nonostante ciò, all'osservatore umano, la non precisione suggerisce contorni nuovi, possibilità di modifica e di innovazione. Potremmo dire quindi che è il differenziale  $\Delta$  che attiva le sottili e preziose capacità umane.

Così, le informazioni contabili delle aziende e i loro bilanci, fatte le dovute proporzioni, suggeriscono e hanno, per gli investitori e i portatori d'interesse in generale, tanti  $\Delta$  interessanti, spazi per le decisioni, per nuove sfide o anche semplicemente, sotto la prospettiva manageriale, l'identificazione di spazi per il miglioramento nell'allocazione delle risorse oggetto di controllo economico della gestione. Questo vale nella cultura scientifica che si confronta con la tecnica e sui suoi naturali limiti. Meno fruttuoso, sembra essere, il sistema di comprensione della misura sotto la prospettiva della cultura giuridica, che si confronta, spesso, con le tematiche del bilancio e della contabilità, facendo valere un principio per il quale la forma della struttura e l'espressione della misura esplicitata in "parole" implicano una dogmatica coincidenza generale con la realtà. Il problema, in questo senso, nella cultura giuridica, è rilevante quando entra in interazione con quella economica: la presunzione dell'oggettività formale, di dati e informazioni, serve alla determinazione di un valore che assunto per vero diventa dirimente. Qui, purtroppo, il ragionamento si allarga nella direzione di un tema che, per gli studi aziendalistici sul bilancio, diventa relevantissimo e scivoloso e cioè il concetto di vero e di veridico. L'approccio giuridico al bilancio si discosta, quindi, dalla dimensione della ragionevolezza della misura che, anche se imprecisa, riesce a fornire elementi preziosi per la comprensione della sostanza dei valori aziendali.

Paradossalmente, nell'uomo, attraverso i vuoti del controllo e della misura, si manifestano le potenzialità dell'innovazione, della creatività, la forza e le caratteristiche delle sue capacità d'intervento, come anche la forza e la qualità dei suoi valori, delle capacità morali e di quelle spirituali, non ultima, ad esempio in campo aziendale-manageriale, la resilienza. E d'altronde, in accordo all'impostazione fenomenologica di Husserl, l'uomo, in quanto parte della

natura, ha, attraverso l'intuito, il carattere delle stesse forze evolutive che governano la natura stessa.

La dinamica evolutiva in campo economico-aziendale potrebbe essere tracciata considerando due estremi contrapposti: da un lato l'idea di rendere il mondo e la realtà oggetto di assoluto e perfetto controllo (aspirazione alla perfezione), dall'altro l'idea di considerare il controllo come uno strumento di un percorso verso l'equilibrio (aspirazione alla natura).

Strategicamente, in questa traiettoria, la cultura algoritmica potrebbe assumere un ruolo determinante. Se da un lato il percorso tecnico scientifico di miglioramento dell'affidabilità degli algoritmi – con la capacità di correggere errori e tendere alla soglia di “errore pari a 0” (in un dato momento e in costanza di condizioni di contesto) – è nelle possibilità della scienza e renderebbe grande utilità per lo sviluppo della tecnica, dall'altro, però, è da considerare che, nella dinamica stessa di funzionamento dell'evoluzione degli algoritmi, la finalità e la perdita di conoscenza individuale e di distribuzione della conoscenza collaterale all'operare del pensiero algoritmico, indeboliscono il sistema delle finalità distruggendo due elementi centrali del progresso nella sua modalità tradizionale: le conoscenze fondamentali e la loro distribuzione collettiva. L'algoritmizzazione della realtà diventa un modo per rendere la conoscenza e il controllo fatti ingiustamente elitari, ponderati tuttavia, dalla rilevantissima efficacia e dall'efficienza degli sviluppi tecnici acquisibili: l'applicazione degli algoritmi genera servizi utili per la collettività. Questo indica, ancora una volta, che l'equilibrio è la chiave di ricerca fondamentale. Il tema, quindi, per la ricerca economico aziendale e per la configurazione della migliore struttura del sistema informativo di bilancio diventa l'equilibrio di finalità, mezzi, qualità e distribuzione dei risultati.

## **1.2. L'asimmetria informativa e la parabola di sviluppo del modello di bilancio**

Per affrontare il tema dell'evoluzione del bilancio, nel quadro dell'asimmetria informativa, è necessario ricostruire una parabola lungo la quale si sono accomodati e definiti reciprocamente, i rapporti tra sistema delle imprese e fruitori del bilancio e che, al momento attuale, con uno strumento di bilancio così strutturato, ci ha consegnato un modello di comunicazione complesso ed entro certi limiti a “geometria variabile”, che pur essendo stato originariamente destinato in modo specifico al sistema degli operatori economici, oggi risulta essere indirizzato ad una più ampia parte della società nel suo complesso.

Il ruolo crescente delle risorse informative non finanziarie e l'evoluzione del bilancio trovano precisa contestualizzazione teorica in relazione a diversi approcci specifici la cui formalizzazione perimetra scientificamente modelli interpretativi diversi. In particolare, come già compiutamente esposto<sup>2</sup>, le prospettive d'inquadramento teorico alle quali ci si può riferire sono: la *Teoria dell'Agenzia* (che nella tradizione ragionieristica ha un interessante prodromo nella teoria personalistica italiana e nell'impostazione logismografica di Francesco Marchi continuata e sviluppata poi da Giuseppe Cerboni<sup>3</sup>) la *Teoria Istituzionalista* e la *Stakeholder Theory*. È chiaro tuttavia che, al di là delle considerazioni di natura sociologica, il tema dell'asimmetria informativa nel bilancio, si comincia, effettivamente, ad avvertire sul finire degli anni Settanta, quando inizia ad affermarsi la prospettiva di osservazione del valore dell'azienda. Fino ad allora, il ruolo rilevante del bilancio era quello di supportare la dinamica dei rapporti giuridici tra soggetti del mondo economico e quindi, principalmente, tra debitori e creditori, garantendo la stabilità del mondo economico in ragione del manifestarsi dell'insolvenza. La prospettiva di percezione della ricchezza aziendale, in termini di valore<sup>4</sup>, comincia a far affiorare la legittima esigenza di percezione del valore aziendale come entità non coincidente con la prospettiva contabile, e quindi derivata e non precisamente aderente alle risultanze di bilancio. Infatti, il bilancio, pur mantenendo le sue caratteristiche peculiari, assume una diversa declinazione funzionale, in ragione delle specifiche morfologiche dell'azienda, delle qualità e delle finalità comunicative in accordo con le aspettative dei diretti fruitori.

È noto come l'asimmetria informativa impatti negativamente sull'efficienza dei mercati ed è altrettanto noto, guardando alla più complessa dinamica rela-

---

<sup>2</sup> Per una esaustiva ricostruzione del Quadro teorico al quale si accenna si vedano tra gli altri Fiandrino, S. (2019). *Disclosure of non-financial information. Evolutionary Paths and Harmonization to Mandatory Requirements*. Giappichelli, Torino; Catalfo, P. (2012). *Percorsi evolutivi del pensiero economico aziendale I problemi di contestualizzazione culturale tra Ragioneria ed eterodossia metodologica*. Collana del Dipartimento Impresa Culture e Società dell'Università degli studi di Catania. Giappichelli, Torino, ISBN: 9788834827659.

<sup>3</sup> Per una interessante e puntuale ricostruzione dell'evoluzione teorica delle teorie di Marchi si veda Ceccherelli, A. (1915). *La logismografia*. Vallardi Editore, Milano. "... il Cerboni considera dunque come conti generali e fondamentali della sua teoria quelli del 'proprietario' e dell'ente aziendale su cui si basa per via di considerazioni giuridiche, il principio della contrapposizione; ma aggiunge che questi due possono considerarsi sotto due aspetti diversi e costituire perciò: il conto integrale del proprietario (Conto A) il conto differenziale del proprietario (Conto A bis) il conto integrale dell'agenzia (Conto B); il conto differenziale dell'agenzia (Conto B bis) la pratica poi consiglierà quali di questi conti dovranno essere espressi e quali potranno rimanere sottintesi."

<sup>4</sup> Guatri, L., Eccles, R. (2000). *Informazione e Valore. Il caso italiano*. Egea, Milano.

zionale dell'azienda come, in assenza di informazioni quali quantitativamente ricche, le aziende assumano, nella determinazione dell'informativa di bilancio, una posizione protettiva e autoreferenziale, poco adatta allo sviluppo di condizioni utili alla prospettiva di lungo periodo. Seguendo un'impostazione consolidata<sup>5</sup>, l'informazione di fonte aziendale può essere considerata primaria, mentre quella generata da analisti, investitori istituzionali e da altri soggetti capaci di dare rilevanza dall'esterno a specifiche condizioni valoriali per l'azienda, possiamo considerarla secondaria. I costi dell'informazione secondaria costituiscono per il mercato una forma di abbassamento del rischio di investimento la cui entità è un gravame per la decisione d'investimento. L'informazione primaria quindi, se non adeguata, viene generalmente supportata da informazioni secondarie il cui costo incide sul valore aziendale oggetto di scambio.

In realtà, questa è una considerazione radicata nelle costruzioni concettuali che poggiano sul valore operativo della standardizzazione, caratteristica che conferisce alla contabilità e al bilancio la possibilità di generare output confrontabili in termini multidimensionali (fra aziende, nel tempo, fra settori e così via) per effetto di processi di armonizzazione. È noto come, sulla questione della differenza tra standardizzazione e armonizzazione, si sia dibattuto a lungo<sup>6</sup>, lasciando, comunque, ampio e ragionevole agio all'interpretazione secondo la quale l'armonizzazione rappresenta un processo di convergenza verso uno standard, mentre la standardizzazione risulta essere un percorso di identificazione di limiti alla discrezionalità metodologica in chiave contabile e in chiave costruttiva del bilancio inteso come strumento complesso di rappresentazione.

Lo strumento di bilancio, nel passato, era sostanzialmente riservato a quanti, avendo particolari capacità tecniche d'interpretazione dei dati e delle strutture informative in esso contenute, potevano accedere al reale dominio offerto dalla quantità e dalla qualità delle informazioni presenti. Ancora più nebulosa era la questione della finalità e degli interessi che alimentavano la redazione del bilan-

---

<sup>5</sup> Bini, M. (2000). "Informazione societaria in Italia, le specificità e le prospettive di cambiamento", in Guatri, L., Eccles, R., *Informazione e Valore. Il caso italiano*. Egea, Milano.

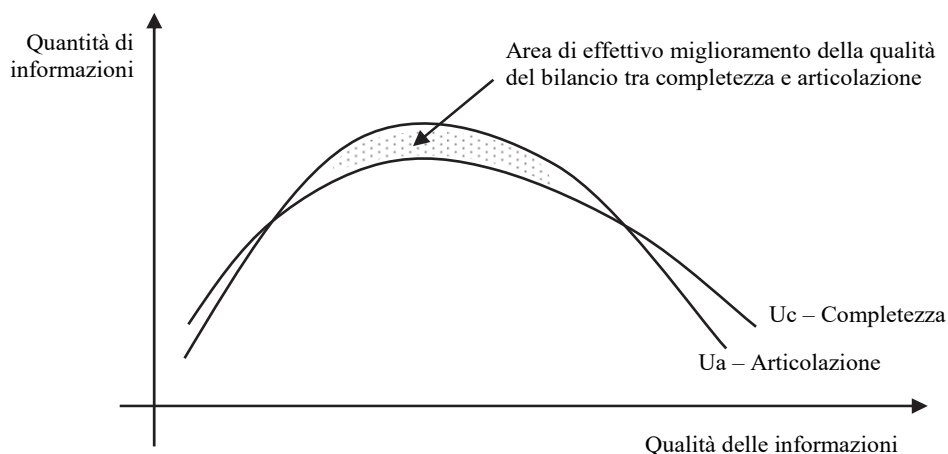
<sup>6</sup> Si vedano in tale direzione fra gli altri Capodaglio, G., Baldarelli, M.G. (2002). *L'armonizzazione dei principi contabili in Europa. Atti del convegno internazionale*. Rirea, Roma. Di Pietra, R. (2000). *Ragioneria internazionale e "armonia contabile"*. Cedam, Padova. Guigard, J., Pozzoli, M. (2002). *Armonizzazione contabile: stato attuale e tendenze. Il controllo legale dei conti*. Giuffrè, Milano. Nobes, C., Alexander, D. (2008). *International Financial Reporting Standards: context, analysis and comment*. Routledge, London. Tay, J.S.W., Parker, R.H. (1990). "Measuring International Harmonization and Standardization". *Abacus*, Vol. 26, No. 1, Van Der Tas, L. (1992). *Harmonisation of financial reporting*. Datawyse, Maastricht. Zambon, S. (2002). *Informazione societaria e nuovi processi di armonizzazione internazionale. Alle soglie del cambiamento*. il Mulino, Bologna.

cio. Se da un lato, l'estremamente minimo dimensionamento dell'articolazione del bilancio ne ha garantito una concentrazione delle finalità, dall'altro, il peso crescente dell'economia nella dinamica di funzionamento della società, ha imposto una graduale e maggiore apertura del modello di bilancio.

Le contenute previsioni che, in passato, hanno definito struttura e metodo per la redazione del bilancio, hanno garantito una esclusività del bilancio come strumento a limitata capacità comunicativa, funzionale al mantenimento di condizioni di riservatezza che non hanno, in un contesto sociale in evoluzione, motivo di perdurare.

Sotto un profilo concettuale, guardando le qualità del processo informativo attivato dal bilancio di esercizio, si possono considerare due diverse e importanti dimensioni: da un lato l'articolazione e, quindi, in un certo senso l'estensione strutturale del bilancio, dall'altro la sua completezza. Ricostruendo la dinamica di queste due dimensioni, possiamo osservare l'andamento dello sviluppo della completezza e dell'articolazione nel quadro del bilancio di esercizio. Da un punto di vista concettuale sia la completezza che l'articolazione dimostrano lo stesso andamento: una marginalità nella considerazione di entrambe le caratteristiche, determina una povertà informativa, un loro eccesso ci riporta ad una minore efficacia del processo informativo.

È altrettanto vero, che l'articolazione può sostenere la completezza, ma, in questo caso, per semplicità, sembra opportuno, in un primo momento, prendere in considerazione separatamente le caratteristiche della completezza e dell'articolazione, senza valutarne le interazioni reciproche, così da isolare i principali valori delle caratteristiche osservate. In questo senso, l'articolazione e la completezza, rispetto alla loro utilità, per le complessive finalità informative, hanno un andamento che può essere illustrato come segue:

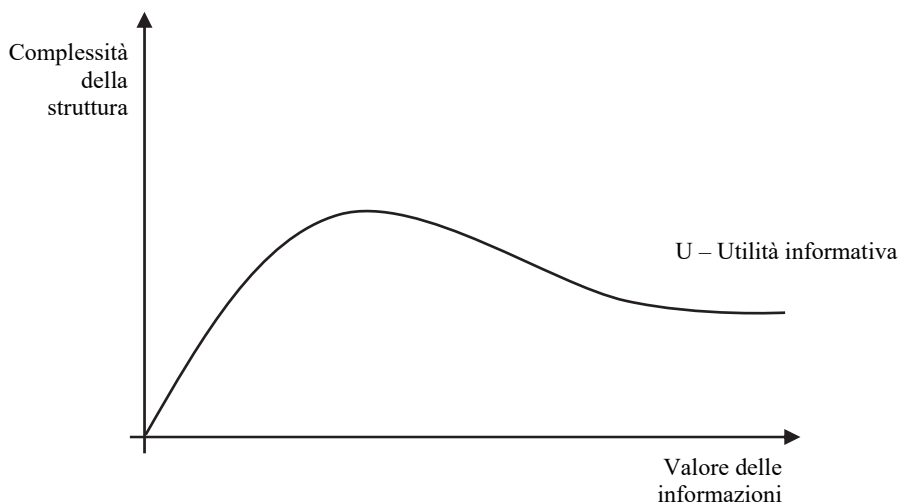


Fonte: elaborazione propria.

La completezza arricchisce il valore informativo fino al limite oltre il quale ogni elemento informativo in più fa decrescere la qualità fruita dell'informazione. La considerazione delle reciproche interazioni fra completezza e articolazione ci fa considerare un valore complessivo dell'informativa di bilancio.

L'articolazione del bilancio, in termini di valore informativo, rispetto alla sua completezza, potrebbe avere un peso minore, ma, in generale, segue lo stesso andamento di quanto considerabile rispetto alla completezza fatta salva una minore crescita in valore assoluto in costanza di fabbisogno informativo e una più diretta decrescita nel valore della qualità offerta dell'informazione.

In altri termini, considerata una soglia di utilità che costituisce il massimo teorico che può essere raggiunto dall'informazione, nella valutazione della somma dei benefici incrociati rilasciati dalla completezza e dall'articolazione, l'utilità complessiva dell'informativa di bilancio, assumendo la complessità della struttura dovuta all'articolazione e il valore delle informazioni specificamente legato alla completezza delle informazioni, può essere rappresentata come segue:



*Fonte:* elaborazione propria.

Si noti che la questione della qualità delle informazioni, in questo caso, e a scopo di esemplificazione, viene tratta al netto delle questioni certamente rilevanti della loro produzione.

Da una concentrazione d'interessi che motiva la generazione e la diffusione dei dati aziendali in modo sintetico e quindi un livello di bassa attitudine co-

municativa del bilancio, l'articolazione del documento aziendale per eccellenza, si è ampliata attraverso l'elaborazione di una forma strutturata più complessa, dettata dalla forza dell'esigenza di sostenere l'interazione delle aziende con il contesto economico sociale e più raffinate forme di controllo esterno dell'operato aziendale. Nella cultura di bilancio, lo sviluppo tecnico-regolamentare di questi passaggi, si è generato per effetto di norme cogenti o regolamentazioni di *standard setter*, individuate raccogliendo sollecitazioni, prassi, orientamenti scientifici ed esigenze specifiche provenienti dal mondo economico e sociale e che si sono dispiegate, adeguando la qualità informativa ad un trend culturale evolutivo legato ad un'esigenza di contrazione sostanziale dell'asimmetria informativa sia nei confronti dei soggetti istituzionali, sia nei confronti dei soggetti interessati alla comunicazione e al valore relazionale del bilancio (come investitori e creditori) o ancora all'interazione in generale, come nel caso degli stakeholder con il mondo aziendale.

Possiamo considerare il sistema di bilancio alimentato dalla contabilità, al tempo stesso, strumento di produzione di dati e informazioni, strumento per la rappresentazione dell'evoluzione di un sistema di risorse economicamente apprese in modo unitario; modello di supporto all'attività decisoria come anche modello di strumentazione di supporto ai processi relazionali sia interni all'azienda sia esterni. Nell'accezione più contemporanea dell'azienda, la contabilità e il bilancio diventano strumento di creazione di una ricchezza particolare come quella relazionale, parte del sistema che patrimonialmente si lega alle risorse immateriali dell'azienda; proprio quelle risorse che non siamo in grado di rappresentare in modo specifico all'interno dello stesso bilancio.

La forza relazionale del bilancio non è ovviamente una caratteristica che si arricchisce senza l'adozione o l'esistenza di una particolare connotazione e struttura dello stesso bilancio. Al tempo stesso, però, la struttura adottata non garantisce la cultura della *disclosure* e l'effettivo interesse alla comunicazione. Quanto più elevata è la capacità di ampliare il portato informativo del bilancio, infatti, tanto maggiore è l'attitudine del bilancio stesso a generare dinamiche relazionali utili all'impresa. Negli ultimi vent'anni, questo tema è stato ampiamente popolato di contributi scientifici e di posizioni politiche sul valore dell'informativa di bilancio<sup>7</sup>. In altri termini, l'inadeguatezza dei modelli di bilancio generalmente previsti alla fine degli anni Novanta per rappresentare

---

<sup>7</sup>La questione ha radici antiche e uno sviluppo articolato, fra gli altri si veda Amaduzzi, A. (1949). *Conflitto ed equilibri di interessi nel bilancio dell'impresa in studi di economia aziendale*. Cacucci, Bari; Brunetti, G. (2007). *Contabilità e bilancio d'esercizio*. Etas Libri, Milano; Montrone, A., Ricciardi, A., Rubino, E.R. (2018). *La lettura economico aziendale della gestione d'azienda. Il Bilancio d'esercizio*. Franco Angeli, Milano.

tutte quelle forme di ricchezza che l'azienda possiede e che sempre vengono considerate ricchezze necessarie ad alimentare la condizione di sostenibilità, ha determinato svariati orientamenti diretti al cambiamento.

Il tema, quindi, è quello dell'asimmetria informativa già affrontato in termini generali negli studi economici e che in campo economico aziendale e contabile assume un senso di concretezza e di perfetta collocazione che rende necessarie una serie di precisazioni e di considerazioni analitiche.

### **1.3. Il perimetro e le caratteristiche dell'informativa non finanziaria in relazione alla dimensione concettuale d'azienda**

Esiste una stretta relazione tra il perimetro entro il quale prende significato il modello di bilancio e la dimensione concettuale dell'azienda. Possiamo, infatti, considerare il bilancio, sotto i profili di carattere strutturale, un modello che si comporta in chiave adattiva rispetto alla dinamica evolutiva dell'azienda. È altrettanto vero, a contrario, che, molto spesso, è stata l'architettura del bilancio stesso che ha indotto il processo evolutivo aziendale. Poggiando sul paradigma ragionieristico, il bilancio costituisce una solida modalità di lettura dei processi di evoluzione economica e sociale. In chiave microanalitica, il bilancio e l'informativa aziendale che ne discende, assumono un valore strumentale determinante e, al tempo stesso esaustivo, grazie alla naturale capacità del bilancio di spiegare i mutamenti che intervengono nei valori aziendali per effetto della gestione. Con il bilancio si viene a generare il principale supporto decisionale, sia per la compagine manageriale dell'azienda, sia per gli interlocutori che a vario titolo interagiscono con essa assumendo decisioni che la riguardano.

In questo senso, il processo di identificazione del concetto d'azienda e, connessa ad esso, l'idea stessa della dinamica della gestione, sono una "impronta" della principale certezza dell'economia aziendale stessa e cioè quella per la quale l'azienda è una costruzione orientata al perdurare e quindi al mantenimento, per questa finalità, di una serie di condizioni di equilibri tra processi di assorbimento e processi di ricostituzione di risorse. Il processo di costruzione del pensiero economico aziendale si è fondato sull'osservazione e sulla sperimentazione dei processi operativi, sull'ingegnerizzazione delle attività amministrative e manageriali e decisamente meno sulla definizione istitutiva o il riconoscimento di leggi, e la ricostruzione sotto forma di modello generale, della realtà economica. Sotto il profilo metodologico, l'analisi della dimensione unitaria dell'azienda, oltre a generare elementi contenutistici di carattere tecnico-precettistico, supporta il processo di identificazione e l'interpretazione



dei complessi mutamenti sociali e culturali, le tendenze attraverso le quali si manifesta il sistema dei valori di riferimento di un gruppo sociale e, in modo più ampio, una società globale che nel tempo ha strutturato un alfabeto comune. Si passa, così, da un'impostazione legata ad una precisa architettura patrimoniale a una centrata su elementi immateriali sull'Intellectual Capital e quindi su una prospettiva aziendale *Knowledge-based*.

Si può, quindi, indagare sull'economia e sull'economia aziendale come modelli scientifici tipizzati, come specifici tipi di conoscenza, con queste finalità e sotto queste premesse. Non si può, però, prescindere dall'esigenza di ripercorrere le fasi dell'evoluzione storica che hanno generato la separazione delle due discipline, originariamente collocate nello stesso alveo, per comprendere come l'evoluzione del pensiero abbia prodotto gli ambiti concettuali che siamo abituati a riconoscere.

#### **1.4. Nuovi baricentri per il concetto d'azienda e le esigenze di informazioni non finanziarie**

I grandi processi di concentrazione e la nuova relazionalità aziendale innescata su scala mondiale dal movimento di globalizzazione e dall'evoluzione tecnologica e il conseguenziale adattamento dei processi di investimento, hanno coinvolto, oltre alle aziende multinazionali e le grandi imprese internazionali, anche quelle di minore dimensione.

In modo assolutamente generale, la consapevolezza che le piccole e medie aziende siano da considerare elemento importantissimo dell'impalcatura complessiva del sistema produttivo e ambito privilegiato d'innovazione e sperimentazione, è ormai da tempo argomentazione consolidata e riconosciuta<sup>8</sup>. Nel sistema delle piccole e medie aziende è possibile capitalizzare con maggiore concretezza la creatività e l'originalità, intese come risorse esclusive e caratterizzanti, come elementi capaci di generare le spinte aggreganti per la costituzione di sistemi d'impresе capaci di resistere, con maggiore tenacia e maggior reattività, agli inevitabili cicli di crisi economica. Così, nella direzione di un orientamento strategico per la valorizzazione del sistema delle Piccole e Medie Impresе (PMI), e allo scopo di rendere maggiormente variegato e interessante il mercato dei capitali, si è intrapreso, già da tempo, anche in Italia, un processo volto ad ampliare le possibilità di investimento per i risparmiatori costruendo stru-

---

<sup>8</sup> Camagni, R., Capello, R. (2002). *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Franco Angeli, Milano, ISBN 978884640020; Schillaci, E., Romano, M. (2016). *Straight up. Percorsi strategici per nuove imprese*. McGraw Hill, Milano, ISBN-10: 8838675147.

menti di sviluppo per le imprese, ammettendo a quotazione le PMI. Ciò anche attraverso un impegno istituzionale che, spintosi fino all'introduzione del comma 89 della legge n. 205/2018 che prevede (con una specifica proiezione sull'anno 2020) sensibili agevolazioni per i costi di quotazione, ha inevitabilmente ampliato il valore del percorso di espansione del contenuto informativo del bilancio. Così ad esempio, la quotazione su *Alternative Investments Market* (AIM) *Italia* ha l'obiettivo di raccogliere fondi per le PMI che possono offrire prospettive di valore in un quadro di sostenibilità. Ed è proprio la prospettiva del valore che genera la precisa esigenza di fornire agli investitori, informazioni aziendali e dati contabili che, allo scopo di garantire la trasparenza di questo particolare mercato, descrivano il valore aziendale non solo in funzione dei risultati conseguiti e degli elementi prescritti *ex lege* per la redazione del bilancio, ma anche e soprattutto, in funzione dell'operare di sistemi di determinazione del valore aziendale che tengano conto dei dati relativi agli investimenti in capitale umano, di quelli legati alla gestione delle risorse immateriali, della variabile ambientale ed ancora dei dati che descrivono gli impatti organizzativi e strutturali della gestione del capitale umano nell'evoluzione del suo processo di produzione, capitalizzazione e trasferimento del *knowledge*.

La dinamica evolutiva del bilancio che, nel tempo, ha integrato metodologicamente la dimensione numerica e quella narrativa, ha realizzato negli ultimi vent'anni gran parte dei cambiamenti. La considerazione dell'importanza dell'*Intangible Asset*, la scoperta della dimensione di osservazione che riguarda la responsabilità sociale dell'azienda, la rilevanza della dinamica di relazione tra azienda, processo produttivo e ambiente, sono stati i capisaldi di un'evoluzione che ha trovato nella comunità scientifica globale, nelle comunità professionali e nei movimenti di responsabilizzazione sociale, il quadro di perimetrazione del suo sviluppo.

In ambito europeo, come anticipato, sia pure con l'indicazione di limiti dimensionali, le informazioni non finanziarie sono state oggetto di un intervento dovuto alla emanazione della Direttiva UE 95/2014<sup>9</sup> (recepita in Italia con il D.Lgs. n. 254/2016) con la quale è stato deciso di considerare come dovute e a corredo del bilancio di esercizio, informazioni sui temi della responsabilità sociale, informazioni su questioni ambientali-sociali, informazioni relative ai dipendenti, alle diversità, ai diritti umani, alla concussione e all'anticorruzione, a partire dall'esercizio che si chiudeva con il 31 dicembre 2017.

---

<sup>9</sup> European Directive (2014). "Directive of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, 2014/95/EU". <http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0453&from=EN>.

La Direttiva 95/2014 ha, di fatto, interpretato una precisa tendenza all'apertura del patrimonio informativo delle aziende, nell'ottica di una dimensione di valutazione delle interazioni e della perdurabilità più consapevole e sviluppata. L'intervento dell'Unione europea, non ha, però, messo in crisi movimenti di innovazione dell'informativa aziendale che si sono affermati sulla base di report specifici con una prassi applicativa circoscritta, ma certamente riconosciuta come l'*Intellectual Capital Report* (ICR), il *Sustainability Report* (SR), il *Corporate Social Responsibility Report* (CSRR), *Value Reporting*, (VR), l'*Environmental, Social and Governance Report* (ESG) o il *Social report* secondo lo standard e la logica del GBS<sup>10</sup> in Italia o in una prospettiva più globale e, sulla scia del *Integrated Thinking*, l'*Integrated Reporting* (IR)<sup>11</sup>. Nella logica della direttiva 95/2014 e ancora nella comunicazione della Commissione Europea del 2017 (*Communication from the Commission, Guidelines on non-financial reporting methodology for reporting non-financial information*) (2017/C 215/01) non esistono rigidità specifiche e la logica sembra essere quella di una flessibile e graduale convergenza verso una osservanza complessivamente apprezzabile e circoscrivibile al principale profilo dell'esistenza di contenuti specifici.

L'implementazione, in Italia, come è noto, è stata accompagnata da una consultazione voluta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) che ha evidenziato i principali problemi applicativi: la definizione e la scelta di uno standard di struttura per la restituzione dei contenuti specifici e la posizione assoluta e relativa delle informazioni non finanziarie nel report finanziario.

Queste due principali problematiche sono evidenti sia rispetto alla questione degli standard redazionali, sia rispetto alle esigenze di revisione e alle posizioni politiche assunte dalle imprese maggiori italiane<sup>12</sup>. In questo senso, sembra di poter affermare che sia il GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>13</sup> che la

---

<sup>10</sup> Gruppo Bilancio Sociale (2013). *Il bilancio sociale Standard principi di redazione*. Giuffrè, Milano, ISBN 88-14-18098-9.

<sup>11</sup> IIRC – International Integrated Reporting Council (2013a). “The International <IR> Framework”. Retrieved from <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>; Technical Collaboration Group of the IIRC, “International Integrated Reporting Council”. Available at <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business>.

<sup>12</sup> KPMG (2017). “The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017”. Available at: [www.kpmg.com/sustainability](http://www.kpmg.com/sustainability). ASSONIME (2017) “Circolare 13/2017 Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie”. Available at <http://www.assonime.it/attivita-editoriale/circolari/Pagine/Circolare-13-2017.aspx>.

<sup>13</sup> GRI – Global Reporting Initiative (2015). “Making headway in Europe linking GRI's

tendenza verso l'adozione di standard riconducibili all'*Integrated Reporting Council* (IIRC)<sup>14</sup> siano diventati di riferimento<sup>15</sup>. D'altronde, il combinato disposto tra la direttiva 95/2014 e la Comunicazione della Commissione europea del 2017, sembra indirizzare verso l'adozione delle logiche ampiamente coincidenti con quelle del GRI e dell'IIRC<sup>16</sup>.

Il panorama complessivo della dinamica evolutiva, attraverso la quale si sono inserite nel contesto delle informazioni di bilancio le informazioni non finanziarie, passa attraverso alcuni momenti rilevanti come lo standard ISO 26000 (2010)<sup>17</sup> con il quale si sono specificati i caratteri di compatibilità dei processi aziendali con le modalità di intervento socialmente responsabile. In una direzione prettamente ambientale lo standard è l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS, 1993)<sup>18</sup>. Negli Stati Uniti, è stata prodotta, nel 2010, una guida per la diffusione di informazioni relative agli impatti sui cambiamenti climatici e in Gran Bretagna le società quotate sono tenute a fornire informazioni sulle emissioni di gas a effetto serra nei loro rapporti finanziari. Ancora, di rilievo in questa direzione, è il Global Compact delle Nazioni Unite, attraverso il quale sono stati evidenziati dieci punti che specificano l'agire in relazione all'ambiente, alla corruzione e ai diritti umani. Certamente, il si-

---

G4 Guidelines and the European Directive of non-financial and diversity disclosure". Available at [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI- G4\\_EU%20Directive\\_Linkage\\_New%20Logo.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI- G4_EU%20Directive_Linkage_New%20Logo.pdf). GRI – Global Reporting Initiative (2016). "GRI Standards". Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>.

<sup>14</sup> IIRC – International Integrated Reporting Council (2013a). "The International <IR> Framework". Retrieved from <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

Technical Collaboration Group of the IIRC, "International Integrated Reporting Council". Available at: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business>.

<sup>15</sup> Catalfo, P. (2012). *Dalla contabilità ambientale al bilancio di sostenibilità. Percorso evolutivo ed esperienze di innovazione*. Aracne, Roma, ISBN: 9788854856141; Buhr, N., Gray, R., Milne, M. (2014). "Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting: CSR, GRI, IIRC and beyond". *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge, London, <https://doi.org/10.4324/9781315848419>.

<sup>16</sup> Catalfo, P., Wulf, I. (2016). "Intangibles disclosure in Management Commentary regulation in Germany and Italy. A semantic approach". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-19 Emerald, DOI 10.1108/JIC-09-2015-0083; Haller, A., Link, M., Groß, T. (2017). "The Term 'Non-financial Information' – A Semantic Analysis of a Key Feature of Current and Future Corporate Reporting". *Accounting in Europe*, 14:3, 407-429.

<sup>17</sup> ISO – International Organization for Standardization (2010). "ISO 26000:2010". Available at <https://www.iso.org/standard/42546.html>.

<sup>18</sup> EMAS (1993). "Ecomanagement and Audit Scheme". [http://ec.europa.eu/environment/emas/join\\_emas/faqs\\_en.htm#s1q1](http://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/faqs_en.htm#s1q1).

stema delle indicazioni legate alle *non-financial information* non vale come prescrizione etica; non esiste una definizione di comportamento eticamente compatibile con una prescrizione ideale, anche se nelle legislazioni specifiche esistono prescrizioni che evidenziano soglie limite come quella relativa alla corruzione o al comportamento verso i dipendenti, così come è difficile individuare specificamente, gradi di dettaglio che possano formare un grado di diffusione delle informazioni standardizzate anche in assenza di un precisa conoscenza del grado di fruizione delle informazioni non finanziarie da parte dei destinatari<sup>19</sup> e senza considerare l'ipotesi di prescrizioni di rendicontazione obbligatoria o di applicazione volontaria<sup>20</sup>. In questa direzione, anche l'attuale concezione d'azienda assunta e intesa concretamente sia a livello manageriale che in ambito di ricerca, aperta alla considerazione integrale dei valori immateriali e orientata alla sostenibilità, diventa riferimento centrale per la determinazione di modelli di bilancio capaci di interpretare le tendenze di allargamento del fabbisogno informativo e quindi driver per l'arricchimento del contenuto informativo del bilancio. La definizione interpretativa di un concetto contemporaneo d'azienda non può che essere radicata in una tradizione estesa e ricchissima. Per darne una visione schematica che recuperi formalizzazioni precedenti e che le proietti nella dimensione contingente si potrebbe procedere come di seguito rappresentato<sup>21</sup>:

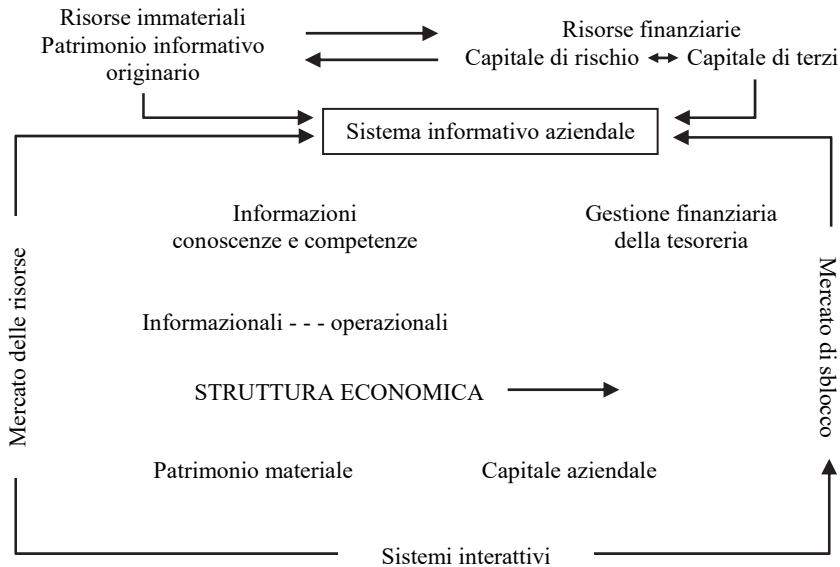
---

<sup>19</sup> Stubbs, W., Higgins, C. (2018). "Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform". *Integrated Reporting. Journal of Business Ethics*, 147, pp. 489-508. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2954-0>.

<sup>20</sup> Fallan, E., Fallan, L. (2009). "Voluntarism Versus Regulation: Lessons From Public Disclosure of Environmental Performance Information in Norwegian Companies". *Journal of Accounting & Organizational Change* 5(4), pp. 472-489. Quagli, A., Teodori. T. (2005). *L'informativa volontaria per settori*. Franco Angeli, Milano.

<sup>21</sup> La seguente schematizzazione parte dalla rappresentazione sviluppata da Superti Furga, F. (1975). *Proposizioni per una teoria positiva del sistema d'impresa Teleologia e logica operativa*. Giuffrè, Milano, pp. 20-21.

## Visione schematica del concetto di azienda



Fonte: Elaborazione propria.

L'accezione contemporanea del concetto di azienda guarda in modo maggiormente deciso alla dinamica del valore e alla sostenibilità dell'attività aziendale; si rivolge ad un quadro di rapporti tra azienda e società nel suo complesso che necessita di specifiche modalità di interazione poggiate su adeguati supporti informativi e che tende a ridurre il carattere autoreferenziale dell'agire aziendale inserendolo in un quadro complesso di finalità generali condivise a livello sociale fra le quali quella ambientale e quella del rapporto con il mondo del lavoro e delle istituzioni pubbliche. È sotto questo specifico profilo che, il bilancio, inteso come sistema complesso d'informazioni, ha risentito dell'esigenza di fornire un'integrale rappresentazione dell'azienda nella sua dimensione contemporanea, con l'obiettivo di costituire l'adeguato supporto per la nuova e più estesa relazionalità aziendale. Il sistema di bilancio ha dovuto infatti, integrare al suo interno, nel suo percorso di sviluppo, dati e informazioni utili alla valutazione dell'attitudine alla perdurabilità e dati relativi alla potenzialità di generazione di nuovo valore in azienda anche attraverso una diversa relazionalità con l'ambiente socio-istituzionale. In tal senso, il bilancio come sistema, ha dovuto sviluppare adeguate capacità di argomentazione acquisendo possibilità tecniche di produrre indicazioni anche specifiche in merito alla effettiva condivisione di finalità e valori, (percorso ad esempio

concretizzatosi con la definizione in ambito europeo della direttiva UE 95/2014), dotandosi di una più adeguata capacità informativa e argomentativa destinata a fruitori diversi e molto distanti dalla stretta dimensione di coloro i quali hanno realizzato gli investimenti costitutivi dell'azienda e ne hanno determinato identità e struttura e quindi una buona parte della forza realizzativa d'azienda.

<i>Finalismo del bilancio</i>	<i>Logica ispiratrice Prevalente</i>	<i>Regime di applicazione</i>	<i>Ambito di incidenza</i>
Autoregolazione patrimoniale ed economica	Contabile	Volontario obbligatorio	Individuale
Regolazione dei diritti e delle responsabilità	Patrimoniale giuridico-contabile	Obbligatorio	Equilibrio collettivo
Regolazione interessi	Giuridico economico e contabile	Obbligatorio	Sociale ristretto
Prospettiva del valore	Economico aziendale-sociale	Obbligatorio volontario	Interazione finanziaria
Prospettiva di incidenza socio-ambientale	Economico aziendale-sociale	Volontario obbligatorio	Gruppi d'interesse
Prospettiva dell'equilibrio socioeconomico di lunga durata	Economico aziendale-sociale	Volontario obbligatorio	Società

*Fonte:* Elaborazione propria.

In questo senso, il sistema di bilancio ha dovuto assumere il peso dell'esigenza di esprimere il valore dell'organizzazione, delle sue dinamiche di funzionamento, del sistema delle interazioni esistenti e potenziali, ma soprattutto, il quadro delle risorse immateriali divenuto imprescindibile per la identificazione delle fonti di valore aziendale e il valore della tecnologia e dell'innovazione per la corretta valutazione della dimensione materiale dell'azienda. Le informazioni sulla dinamica aziendale, sulla capacità aziendale di relazione con il sistema economico nel suo complesso, costituiscono infatti, un valore specifico per il sistema di bilancio che, in questo senso, diventa capace di esprimere, come funzione diretta del valore di risorse, il carattere delle relazioni, il

valore e la causalità dei risultati, e la credibilità delle prospettive future. Così, le informazioni sulle risorse immateriali, in particolare quelle collegate alle conoscenze e alla componente umana, diventano un contenuto informativo necessario. La ricchezza aziendale generata dall'*Intellectual Capital* (si consideri che nell'uso corrente in letteratura scientifica *Intellectual Capital* e Risorse Immateriali hanno valore di sinonimo<sup>22</sup>) e dall'infungibilità del capitale umano, diventa e diventerà in maniera ancora più decisa, potere di trasformazione, espressione di valore della struttura organizzativa, fattore strategico determinante per la realizzazione di performance aziendali generatrici di valore e di successo dell'impresa nel mercato e nel suo contesto d'inferenza.

### **1.5. Le informazioni di bilancio in relazione alla specifica configurazione del concetto di conoscenza**

Quando consideriamo il bilancio nella sua natura oggettiva e nella sua estensione originaria, dobbiamo riferirci ad una informazione complessa e stratificata, destinata alla rappresentazione della ricchezza, dei valori, dello sviluppo dei risultati e delle potenzialità di un'azienda. Il bilancio sostiene la conoscenza dell'impresa, la sua dimensione di soggetto esistente nel contesto economico e la considerazione dei suoi risultati. Quindi il bilancio è, sin dalle sue origini e con grado diverso, lungo tutta la sua parabola evolutiva, un sistema di informazioni fondato sulla misura di valori e variazioni, destinato alla conoscenza e alla decisione, ma anche, sempre con gradazioni diverse, lungo la sua parabola evolutiva, uno strumento per l'interazione socio-economica.

In termini più formali, il bilancio come ogni più precisa connotazione di "conoscenza" e quindi al di là del suo valore strettamente strumentale, va considerato efficace solo in relazione ad una perimetrata dimensione culturale di riferimento nella quale si contestualizza. Sotto un profilo più tecnico, il bilancio come forma di conoscenza, va considerato in relazione ai metodi logici e tecnologici sviluppati per la sua formazione, nonché alle aspettative e alle finalità ad esso assegnate dalla scienza e nel caso specifico dal contesto socio-economico.

In questo senso da sempre, il valore tecnico delle informazioni di bilancio ha a che fare con la "*misura*" e quindi è opportuno considerare che la misura verte direttamente sul senso del "*conoscere*" e che l'informazione di bilancio argomenta di valori, proprio nella direzione della conoscenza. Il tema quindi dell'arricchimento del contenuto informativo del bilancio o in maniera più

---

<sup>22</sup> Cuozzo, B., Dumay, J., Palmaccio, M., Lombardi, R. (2017). "Intellectual capital disclosure: a structured literature review". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, No. 1, pp. 9-28.



compiuta dell'evoluzione del bilancio, va reso considerando come le questioni della misura si propongono in relazione alle nuove integrazioni informative. Ma il rapporto tra bilancio e conoscenza offre altri profili d'interesse per la comprensione del suo percorso evolutivo.

Tra le assunzioni più condivisibili sull'architettura del sistema di bilancio e sul rapporto tra bilancio e conoscenza, possiamo certamente includere quella per la quale identifichiamo una differenza tra ciò che conosciamo e che possiamo esprimere formalmente e ciò che non siamo in grado di esprimere<sup>23</sup>.

In modo più analitico, e generalizzando concetti adoperati in chiave specifica in altri campi delle scienze, possiamo dire che la conoscenza offerta dal bilancio è il risultato di un complesso processo di creazione di informazioni costruite sull'interazione dinamica di competenze di misurazione e rappresentazione integrate tra loro, di conoscenze legate alla managerialità applicata alla specifica azienda, alla relazionalità complessa dell'azienda che trova motivi di sostenibilità e perdurabilità nell'ambiente nel quale opera, ma anche alle conoscenze sulla sperimentazione e sulla realizzazione di processi di apprendimento, di esperienze di scambio proattivo e di generazione delle informazioni per la ricerca e per l'innovazione<sup>24</sup>.

In questo contesto, dove limiti e soggettività sono stati sempre più evidenti o oggetto di studio, matura tutto il percorso di standardizzazione contabile attraverso determinazioni metodologiche e di definizione di principi contabili e di redazione del bilancio che possano sottrarre alla discrezionalità e alla parzialità di percezione, i valori aziendali e il processo di misura e rappresentazione. In relazione a ciò, non si può dimenticare che le radici di questo processo affondano in un terreno nel quale la confrontabilità tra aziende e tra investimenti, capacità manageriali, dimensioni del successo e dell'insuccesso, sono state con gradazioni di sviluppo diverse, sempre presenti.

Concentrandoci sul cuore del contenuto informativo del bilancio, che non può non avere natura numerica, frutto delle caratterizzanti applicazioni del processo ragionieristico, possiamo far valere, ampliando il concetto di misura sottostante alla sua stessa esistenza, le due dimensioni di conoscenza con le quali ci confrontiamo nella ricostruzione sia dei processi di misurazione che di quelli di rappresentazione: la dimensione della conoscenza tacita e la dimensione della conoscenza esplicita<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.

<sup>24</sup> Antonelli, C. (1999). "The evolution of the industrial organization of the production of knowledge". *Cambridge Journal of Economics*, 99/23.

<sup>25</sup> Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul, London. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford.

All'interno del sistema di bilancio, la dimensione della conoscenza esplicita potrebbe essere esemplificata con la conoscenza o con le informazioni riconoscibili, mentre per esemplificare il carattere implicito delle conoscenze possiamo ricorrere alla identificazione degli ambiti che attengono alle deduzioni e quindi alle stime, alle congetture, all'utilizzo di modelli di valutazione sintetica e alle forme di espressione di risultati che si realizzano in modo esclusivamente narrativo, riconoscendo all'espressione numerica un potere persuasivo e di generazione di affidamento maggiore di quello determinato dalle "misure" narrative.

È altrettanto chiaro che esplicito è l'esistente, ciò che avvenuto; più complesso e proiettato nella dimensione dell'implicito (tacito) è, invece, ciò che si definisce e si realizza nella dimensione strategica, nelle condizioni prospettiche di sviluppo, o nella dinamica evolutiva, ad esempio connessa alle risorse umane: tutto ciò rimane previsionale e proiettato nel futuro<sup>26</sup>.

Se una parte molto importante della conoscenza rimane "tacita", nel sistema del bilancio si dovrebbe pensare a quali difficoltà peculiari si potrebbero incontrare nei processi di comunicazione, relazionalità e scambio, processi per i quali il sistema di bilancio è strutturato, considerando la natura concettuale delle forme di conoscenza utilizzate che, seguendo un modello numerico, rimangono implicite e blandamente connesse al modello narrativo.

D'altro canto, se volessimo dare del linguaggio contabile narrativo una descrizione semplicemente legata alle più dirette considerazioni fondate sul suo senso originario, potremmo considerarlo come primariamente e intimamente connesso con le azioni. Considerazione questa, che nel caso del sistema di bilancio, va ponderata con la natura di linguaggio applicabile anche alle espressioni numeriche.

Tutte queste possibilità interpretative sono poggiate su un'idea fondamentale per la costruzione di sviluppo che è stata affrontata nell'evoluzione del sistema di bilancio e che riguarda il valore del linguaggio inteso come strumento per rappresentare la struttura e i fatti, posto che il linguaggio ha senso nell'uso sociale che se ne fa<sup>27</sup>. Ogni concetto osservabile e misurabile come l'azienda è classificabile e identificabile nella sua centralità, solo quando può essere individuato il suo "focus", inteso come nucleo o come struttura centrale. Certamente,

---

<sup>26</sup> Fiske, D.W., Shweder, R.A. (1986). *Metatheory in Social Science*. The University of Chicago Press, Chicago.

<sup>27</sup> Wittgenstein, L. (1922). "Tractatus Logico-Philosophicus", trad. inglese a cura di F.P. Ramsey, C.K. Ogden, London. E perfettamente in linea con le assunzioni fondamentali di Wittgenstein si veda di nuovo: Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.

nel caso dell'azienda, la definizione di un focus non è operazione semplice, infatti, il problema non è definire l'elemento razionalistico del concetto, ma è trovare le condizioni sufficienti per definire i caratteri peculiari specificandoli da tutti i restanti. Supponiamo ad esempio, di avere delle "capacità", delle risorse e supponiamo di sapere quando usare con proprietà ciascuna di queste. Questo equivale a presupporre che oltre alle risorse sono richieste delle capacità discriminatorie, cioè un'abilità concettuale che ci permetta, ad esempio, di prendere una decisione sull'uso dell'istinto piuttosto che di qualunque altro sistema. Il comportamento istintivo non è conoscenza nella sua accezione canonica di conoscenza esplicita, ma abilità, capacità, *Tacit knowledge*; ciò implica che bisogna avere dei modelli per comprendere o delle capacità per imparare e discriminare. Entro certi limiti anche il sistema di bilancio e il sistema che lo alimenta, quello contabile, tende alla discriminazione concettuale e quindi alla rappresentazione attraverso forme di conoscenza, come la misura e la descrizione narrativa, capaci di rendere gli effetti anche di forme di intuito, esperienza e innovazione. Per altro verso, ed entro i limiti che coincidono con l'intenzione del redattore del bilancio e con gli strumenti a sua disposizione per operare, attraverso il sistema di bilancio si prova a trasformare il *Tacit Knowledge* in conoscenza esplicita, operazione che comunque non potrà mai essere condotta completamente, senza lasciare margini alla conoscenza tacita.

Anche se non pienamente coincidente con le classi "conoscenza esplicita" e "conoscenza tacita", la ricerca, del focus o dei *focus* da esprimere attraverso il sistema di bilancio, passa anche dall'identificazione del carattere qualitativo e quantitativo delle informazioni.

In sintesi, lo sforzo fatto per definire il concetto di conoscenza, all'interno del sistema di bilancio lungo tutta la sua parabola evolutiva, sia pur tra approssimazioni e disparatissime formalizzazioni (standard e principi contabili, contenuti obbligatori forme di rappresentazione), approda, comunque, ad un risultato istituzionalmente importante. La "verità" non è un concetto proprio ed insito nella conoscenza derivata dalla contabilità, qualunque sia il linguaggio adottato o il privilegio concesso all'espressione numerica o quella narrativa.

Se ammettiamo l'esistenza della persuasione come operazione esercitabile sotto condizione e quindi realizzabile mediante procedimenti applicativi delle regole della retorica<sup>28</sup>, allora la verità non può essere coincidente con la cono-

---

<sup>28</sup>Di particolare importanza per la ricostruzione del valore attuale della retorica nelle scienze economiche si veda McCloskey, D. (1988). *The Rhetoric of Economics*. University of Wisconsin Press, Madison, ISBN 978-0299158149 ed anche McCloskey, D., Klammer, A. (1992). "Accounting as the master metaphor of economics". *The European Accounting Review*.

scienza. Ogni forma di conoscenza è relativa alla cultura nella quale si produce e si esercita. Conseguentemente, la verità si deve presupporre, deve preesistere perché si possa operare con le strumentazioni e la persuasione.

In realtà, non riusciamo ad individuare una conoscenza direttamente “eseguibile”, una conoscenza così semplicemente rappresentabile e assimilabile, in termini operativi, da detenere internamente capacità persuasive, a meno di non riferirci alle formulazioni della fisica o di certa geometria. Il sistema di bilancio ci fa comprendere una particolare accezione della conoscenza economica i cui confini, inevitabilmente, si estendono e si restringono in funzione del contesto socioculturale.

Se però accettiamo che il concetto di conoscenza non coincida con la verità, il sistema di bilancio guadagna nella sua estensione la capacità di aderire alla realtà che muta in continuazione e che apre le porte ad un relativismo che non si lega ad una misura di precisione; in economia condizione, questa, non incompatibile con la lettura oggettiva degli accadimenti, nella rappresentazione numerico narrativa.



## Capitolo 2

# Una lettura epistemologica del percorso evolutivo del bilancio

### 2.1. Il bilancio: inquadramento, contesto epistemologico e rapporto con la misura. Le caratteristiche del sistema delle informazioni

Il bilancio è, con assoluta evidenza, una struttura metodologica capace di evolvere in funzione dei tempi, del contesto socioeconomico o del momento congiunturale<sup>1</sup>. Ciò, ovviamente, sia sotto l'aspetto della composizione e della sua architettura, sia sotto l'aspetto delle modalità di redazione, e quindi sotto l'aspetto dei contenuti. Il bilancio, quindi, si evolve per assumere pienamente il suo ruolo di strumento di comprensione e rappresentazione di una realtà aziendale nel suo contesto. Per coglierne la dinamica evolutiva, possiamo considerare almeno due direttrici di analisi. La prima, legata alla natura tecnica del bilancio e la seconda, legata alla sua capacità di adattamento alla realtà che cambia.

In questo quadro, diventa necessario chiarire un passaggio evolutivo che riguarda i concetti d'impresa e d'azienda così come si sono delineati in reazione al mutato scenario evolutivo dell'economia e della società e, per questa strada, in rapporto alle dimensioni della scienza e della tecnica. Tale evoluzione andrà osservata, in chiave epistemologica, rispetto alla dialettica tra pensiero *critico-problematico* e pensiero *calcolante*. La questione del pensiero critico e di quello calcolante è centrale per la definizione del contesto scientifico attuale e per la comprensione del percorso evolutivo del bilancio.

Prendendo in esame l'azienda come sistema relazionale e assumendola come presupposto determinante, possiamo procedere all'identificazione del modello di bilancio tenendo conto delle specifiche qualitative in relazione alle

---

<sup>1</sup> Carnegie, G.D., Naiper, C.J. (2002). "Exploring comparative international accounting history". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(5); Pavan, A., Di Liberto, A. (2019). *Il mondo che cambia*. Franco Angeli, Milano.

forme e ai dati con i quali si viene a realizzare. Il bilancio può essere considerato come delimitabile nell'ambito economico e in quello di una prospettiva socio-antropologica. Indubbiamente, il quadro d'importanza degli investimenti in beni materiali che hanno caratterizzato la originaria dimensione aziendale, si è evoluto nella direzione di una crescente importanza delle risorse immateriali e del sistema delle relazioni all'interno delle quali si viene a definire, a sua volta, la forma attuale del concetto di azienda. L'azienda, quindi, può essere interpretata come un sistema-rete di relazioni; come prodotto, quindi, di un capitale relazionale la cui dimensione quali-quantitativa è definita da componenti di valore e flussi connessi alle azioni generate da individui o istituzioni.

L'azienda, come sistema relazionale, come costruzione sociale, è un prodotto collettivo capace di generare forme di coesione e forme di apprezzamento sociale. La dinamica aziendale si realizza (quindi l'azienda per ciò esiste) attraverso l'esercizio di una funzione tecnica, con una specifica dotazione materiale per la tutela del valore basata su sistemi di controllo e legata a meccanismi di remunerazione e incentivazione che servono a guidare i processi gestionali e quelli di innovazione e relazionali, ma anche per mezzo di meccanismi utili alla delimitazione delle preferenze e alla definizione del sistema di scopi a cui tendere<sup>2</sup>.

Nella definizione del modello di bilancio, la misurazione delle dinamiche evolutive governate dall'azienda e la dimensione degli impatti di tutte le relazioni, diventano essenziali e, quindi, diventa centrale, la scelta di un equilibrio tra precisione della misura e ragionevole significatività della misurazione effettuata. In questo senso, il modello di bilancio costruito su dati numerici, trova ragioni di ibridazione con elementi narrativi che, in vincolo di coerenza, ampliano le risorse informative del bilancio. Conseguentemente, la misurazione, degli impatti legati alla realizzazione della gestione aziendale, è un tema che non può prescindere da una scelta metodologica che attiene anche alla definizione di un percorso di rendicontazione e rappresentazione utile a contestualizzare tale scelta operata nell'esigenza di integrare le diverse nature delle informazioni. In questo senso e in questo caso, per evitare perdite di valore nella rappresentazione dei fenomeni osservati a causa di riduzioni e semplificazioni della complessità della realtà, (le semplificazioni sono operazioni imprescindibili, generalmente accettate come presupposto di metodologie poggiate sulla matematica e sulla statistica per effettuare misurazioni precise e applicazioni di modelli quantitativi) è importante definire una scelta metodologica per misurare e rappresentare l'impatto reale della gestione.

Per definire questo processo di scelta, sotto l'approccio dialettico, dobbia-

---

<sup>2</sup> Durkeim, E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Alcan, Paris.

mo tener conto di due estremi contrapposti: da un lato la precisione nella misurazione basata su dati assolutamente incontrovertibili e quindi operati attraverso astrazioni semplificatorie della realtà, dall'altro, il ricorso a metodologie contabili capaci di procedere contenendo largamente il processo di astrazione.

In termini più puntualmente operativi, la contrapposizione di tali estremi si sostanzia, nel primo caso, in un metodo di calcolo senza stime e nel secondo, in un approccio aperto al ricorso di scelte discrezionali e quindi non incontrovertibili, ma ragionevoli e significative attraverso dati capaci di includere elementi che non possono essere rappresentati in modo pienamente oggettivo laddove il classico esempio di dato tendenzialmente incontrovertibile è quello legato alla matrice finanziaria.

Più precisamente, per giungere a un risultato, in questo processo di scelta, si può procedere adottando un metodo "apodittico" con l'intento di valorizzare la percezione qualificata della realtà nella sua interezza, senza riduzioni dovute alla considerazione di ciò che può essere ridotto, mediante un processo di astrazione semplificatoria.

Dovendo procedere alla definizione della scelta metodologica e decidendo di percorrere la strada dell'intuizione eidetica<sup>3</sup>, che si basa sull'evidenza della pienezza degli elementi assunti per rappresentare la complessità della realtà e degli impatti delle dinamiche aziendali, possiamo considerare efficace l'approccio adottato, anche se frutto dell'integrazione di evidenze incontrovertibili e ipotesi discrezionali (nel senso della non attendibilità scientifica intesa nell'accezione galileiana), in quanto preciso esercizio di una metodologia che, nel corso dell'evoluzione dell'epistemologia moderna, ha già ampiamente dimostrato le sue qualità<sup>4</sup>.

Per sottolineare la ricchezza del percorso di ricerca seguito, si segnala che il metodo apodittico garantisce la scientificità del percorso di ricerca. L'orientamento all'approccio husserliano utilizzato per la comprensione dell'essenza delle dichiarazioni non finanziarie, è motivato dalla necessità di superare quanto realizzato dalla visione tecnica del bilancio, in difficoltà nel coordinare e nello integrare, nella sostanza, le varie componenti informative presenti nel-

---

<sup>3</sup> Si veda: Husserl, E. (1936). *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie: Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie*, Springer Netherlands, Heidelberg, ed anche Husserl, E. (2003). *Metodo fenomenologico statico e genetico* a cura di Mario Vergani. Il Saggiatore, Milano.

<sup>4</sup> Myles, J.F. (2004). "From Doxa to Experience: Issues in Bourdieu's Adoption of Husserlian Phenomenology". *Theory, Culture & Society*, 21(2), pp. 91-107. doi: 10.1177/0263276404042136. Si prenda anche in considerazione la puntuale introduzione di Carlo Sini al volume curato da Vergani, M. (2003). *Metodo fenomenologico statico e genetico* di Hedmund Husserl, Saggiatore, Milano.



l'attuale quadro delle esigenze del sistema di informativa finanziaria.

Da queste considerazioni nasce e si spiega l'adozione consapevole, di un sistema di misura per il bilancio di esercizio con il quale si integrano dati di stretta derivazione finanziaria a dati derivanti anche da stime e congetture o, comunque, basati su scelte discrezionali se pur espressi in chiave numerica, ma anche dati esprimibili solo in maniera narrativa e non per questo non precisi o non di utile e, talvolta, necessario valore informativo.

In particolare, proseguendo nel percorso delineato da Husserl con l'indicazione dell'esigenza di guardare alla ricerca in chiave di *Lebenswelt* – come esperienza del mondo e della vita – e quindi come esperienza identificabile solo nel *plenum*, si deriva l'esigenza essenziale di “unità di senso”, per la quale, il sistema di bilancio deve riferirsi all'azienda nel suo contesto interno ed esterno, come già accennato, cercando di coordinare le diverse funzioni che svolge e quindi di strutturare un equilibrio strumentale tra la comunicazione per la relazionalità e l'accountability, le forme del più tradizionale controllo e la regolazione dei rapporti e dei diritti. Il bilancio si definisce, quindi, sotto questa chiave interattiva, uno strumento di comunicazione sociale e di accountability<sup>5</sup>, dimensione per la quale occorre riferirsi ad una nuova pratica teorica. In effetti, non sembra ci sia una reale separazione tra teoria e pratica laddove la ricerca scientifica si propone l'effettiva cognizione della realtà.

La scienza contemporanea si rifugia nell'efficienza tecnica, in approcci metodologici specialistici, perdendo l'ambizione del senso delle cose. Il relativismo galileiano ci ha spinto a un nuovo modo di accedere alla conoscenza che tiene conto dell'accuratezza del metodo e della misurazione riducendo la comprensione dei fatti alla misurazione e l'aspirazione alla prevedibilità. Invece, di fronte alla complessità, è opportuno seguire i plenum di Husserl per il recupero dell'unità di significato; la ricerca è quella del plenum di significato per tutte le metodologie adottate.

Il modello metodologico da privilegiare è, dunque, inteso come modello e strumento del linguaggio della vita aziendale nelle sue diverse dimensioni e nelle sue diverse direzioni di relazione, ricomposto nell'unità, riconsiderando la realtà come non del tutto comprensibile in chiave oggettiva oltre che conosciuta fin dalle sue origini nel suo senso, attraverso un sistema, un quadro di “*doxa non inconsapevole*”.

---

<sup>5</sup>Hopwood, A. (1983). “On Trying to Understand Accounting in the Context in which it operates”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, Nos 2-3. Hopwood, A., Miller, P., (1994). *Accounting as Social and Institutional Practice*, Cambridge University Press, Cambridge. Potter, B. (2005). “Accounting as a social and institutional practice: perspectives to enrich our understanding of accounting change”. *Abacus*, 41-3, pp. 265-289.

Il limite nella scelta della precisione è quello di non affrontare l'incompletezza del senso del sistema di bilancio che deriva dall'utilizzo di specifici approcci metodologici. La scienza del management non può perdere il senso e il valore del sistema complessivo nella generazione di modelli di misurazione a fronte della sola efficienza tecnica derivata da studi specifici; è necessario rivolgersi a modelli aperti alla valorizzazione dell'esperienza e della percezione condivisa.

L'alternativa metodologica e il percorso proposto dall'approccio husserliano permettono all'economia d'impresa di recuperare il senso di posizioni ontologiche più significative, ricontestualizzando sforzi più analitici basati sulla riduzione della realtà all'oggettività.

Un approccio questo, in controtendenza, ma già percepito nei processi evolutivi, ad esempio, nel sistema di bilancio delle aziende e delle istituzioni che, per motivi pratici, trovano una necessità imprescindibile nell'integrazione di informazioni di diversa qualità ed affidabilità in un'unica struttura nella quale si ricostruiscono performance differenti, risultati finali e proiezioni di sviluppo con un unico sistema. È il caso questo ad esempio del movimento culturale legato all'*Integrated Thinking* che sostiene il modello di bilancio integrato<sup>6</sup>.

## 2.2. Le informazioni e l'azienda come paradigmi in evoluzione

La scienza e la società, fino alla fine degli anni Trenta, o meglio fino alla completa affermazione dell'evoluzione del progresso tecnologico nella sua forma più compiuta e secondo il modello razionale di tipo tayloristico, hanno conosciuto spazi di ampia affermazione del pensiero critico-problematico, spazi in cui la gestione poteva essere collocata nell'ambito naturale dell'agire umano solo parzialmente ancorato a logiche decisorie di tipo tecnico.

Le decisioni aziendali e il fenomeno gestionale ricadevano nell'ambito delle perfettibili capacità umane e i sistemi di contabilizzazione e controllo avevano ruoli e gradi di imperfezione (spesso inconsapevole) la cui esistenza non intaccava la pienezza della capacità umana di governo. Il pensiero critico governava lo sviluppo dell'economia e della tecnica laddove la tecnica comin-

---

<sup>6</sup> IIRC – International Integrated Reporting Council (2013). “The International <IR> Framework”. Retrieved from <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

ciava, attraverso la tensione irreversibile alla precisione, a surrogare il pensiero critico. L'azienda e l'impresa evolvevano, diventando "altro", nel tempo e trasformandosi. In questo senso, la tecnica ha avuto un ruolo centrale perché ne è stato il mezzo e in un orizzonte temporale lungo, il motivo stesso della trasformazione. Nello sforzo produttivo, le risorse si sono separate dal loro ambito di generazione e, attraverso il processo realizzato dall'azienda e in combinazione e interazione, sono diventate "altro". Il concetto di "altro", in questo senso, si caratterizza nel sistema d'interazione tra fini dell'imprenditore e azione; sistema che nel modello tradizionale d'impresa significa governare, attraverso l'azienda e la sua infrastruttura tecnologica, il rapporto tra fine e azione, esercitando il potere sui mezzi aziendali.

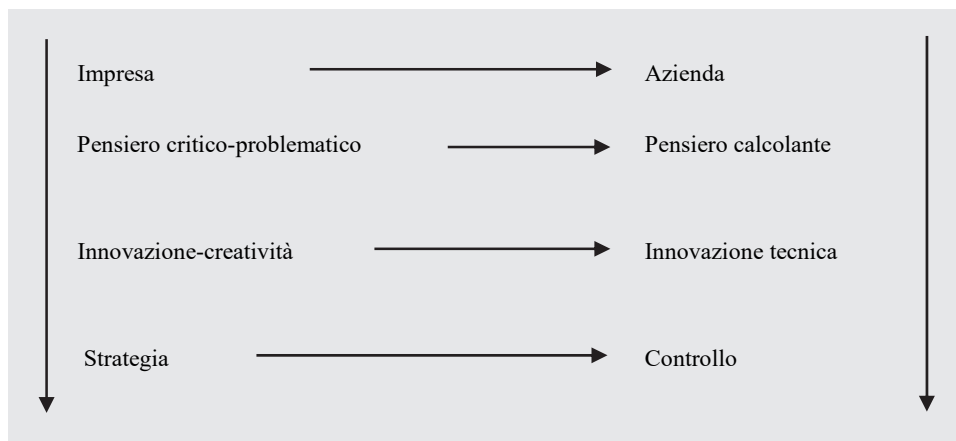
L'esercizio dell'azione imprenditoriale, ha avuto una larghissima dimensione di autonomia che – nell'affermarsi del ribaltamento della rilevanza tra scienza e tecnica (o meglio tra *episteme* e *tekne* nella ricostruzione unitaria del concetto di conoscenza) e nella definizione della prospettica compressione delle regole di competizione dovute allo sbilanciamento proprio della dimensione tecnologica intesa come principale dimensione della ricchezza e del potere tra pochi soggetti dominanti e numerosissimi soggetti minori – è servita a ridefinire il rapporto tra potere e azione in campo economico.

L'economia aziendale, come scienza, si è sempre impegnata nella comprensione delle modalità di interazione tra gli spazi del pensiero calcolante, collegato alla precisione della misurazione e alla rappresentazione dei modelli razionali di supporto informativo alla decisione e la definizione della tecnica, ma si è impegnata, anche, nella determinazione delle regole di funzionamento dell'azienda, intesa quale entità universale, governata da leggi e quindi governabile, razionalmente, in relazione all'impresa, espressione progettuale di potenzialità, di creatività di aspirazioni e finalità che spaziano da quelle individualistiche a quelle sociali innervate dall'etica e dalla morale almeno economica.

Il percorso di analisi, si deve iniziare dal mutato rapporto tra scienza e tecnica. La nostra realtà diventa "altro" attraverso la tecnica e se, nel passato la scienza si impegnava a comprendere la realtà attraverso la tecnica, nel tempo la tecnica è diventata la parte identitaria della scienza, capace di modificare la realtà e il contesto.

In altri termini, senza ipotizzare una nuova definizione dei concetti di azienda e impresa, possiamo considerare, in chiave schematica e al netto di alcune semplificazioni, una sintesi degli elementi che interagiscono tra impresa e azienda, in modo da perimetrare i due concetti, le loro specifiche funzionali

e le loro definizioni di rapporto attraverso la rappresentazione qui di seguito riportata:



*Fonte:* elaborazione propria.

È quindi chiaro che, nella piena esistenza della interazione identitaria tra impresa e azienda e, quindi, nella ricomposizione unitaria delle due entità, si realizza un particolare equilibrio capace di generare effetti sociali pluralistici o, invece, un disequilibrio nella riduzione della moltitudine di aziende. Nella contrazione del sistema economico in poche imprese, si dissolve la potenzialità di innovazione diffusa, che, nella storia dell'evoluzione tecnico economica, ha costituito un caposaldo dei processi evolutivi più importanti agendo attraverso la valorizzazione del pensiero critico, dell'approccio problematico e della generazione di momenti di discontinuità evolutiva della tecnica.

In realtà, il concetto di impresa e quello di azienda, nella loro dimensione d'integrazione identitaria, non hanno subito alcuna mutazione, ma è la dinamica interattiva tra loro ad aver determinato i cambiamenti che di fatto hanno condizionato l'attuale fase di sviluppo. In considerazione di ciò, il bilancio si è modificato gradualmente cercando di inseguire l'idea di oggettività e di precisione funzionale alle nuove dimensioni di sviluppo tecnologico, come se la precisione richiesta, nell'ambito di processi tecnici, possa essere applicata all'uomo, al suo evolversi, al suo decidere, al suo intervenire complessivamente sulla realtà.

### 2.3. Informazioni, relazionalità e possibile proiezione della parabola evolutiva

La tecnica e il metodo tecnico scientifico affrontano l'evoluzione attraverso il ricorso al calcolo; alla precisione di calcolo. Da qui, l'egemonia del pensiero calcolante. La ricerca scientifica ha, anche, gradualmente rinunciato al finalismo e al riconoscimento immediato della sua utilità, a favore di un modello che mette insieme, secondo nuove logiche di relazione, risultati di ricerca nati in modo disgiunto e con finalità diverse e indipendenti dalla relazione nella quale vengono legati e valorizzati. È questo il caso dell'approccio "*Data Science*" che valorizza la logica del data-base per la generazione di risultati scientifici innovativi.

Il governo del sistema economico sembra aver assunto una direzione "a tendere" di questo tipo, dove nella capacità di definire relazioni tra entità che si concentrano, si formano entità maggiori capaci di mettere in relazione forme di innovazione tecnologica diversa e di assumere il potere che ne deriva esercitando la prevalenza tecnologica. In questo processo di concentrazione in rete e verso l'alto, si delineano le esigenze di coniugazione delle dimensioni di impresa e di azienda, ma anche, quelle di coniugazione, nell'unico modello di bilancio, delle esigenze di calcolo e di rappresentazione puntuale. Per altro versante, nello stesso bilancio si deve realizzare la capacità di fornire dati e informazioni per l'intervento umano nell'ambito critico problematico.

L'azienda come entità che si impegna nella trasformazione tecnica delle risorse, quindi nella realizzazione dei processi, si sostiene naturalmente con il pensiero calcolante e avverte i limiti dell'imprecisione della contabilità e delle risultanze del bilancio e ancora, i limiti della concentrazione della prospettiva interpretativa attraverso la sola dimensione finanziaria ed economico-patrimoniale.

L'impresa, d'altro canto, contemporaneamente, rispondendo alle esigenze dell'imprenditore, di competitività, di innovazione e di affermazione nel mercato, sconta, il limite della parzialità delle informazioni, la riduzione della prospettiva informativa, la limitatezza degli ambiti di misurazione e la limitazione della natura degli oggetti sottoponibili a misurazione oggettiva di cui sono esempi le risorse immateriali non capitalizzate o non acquisite a titolo oneroso e, quindi, ad esempio, le capacità organizzative, le capacità e le qualità del personale, il valore delle relazioni e delle dinamiche di rapporto socio-ambientali.

In una dimensione innovativa, che viene spinta dall'interazione impresa

azienda, infatti, il bilancio espande i suoi ambiti di significatività attraverso proprio le informazioni non finanziarie.

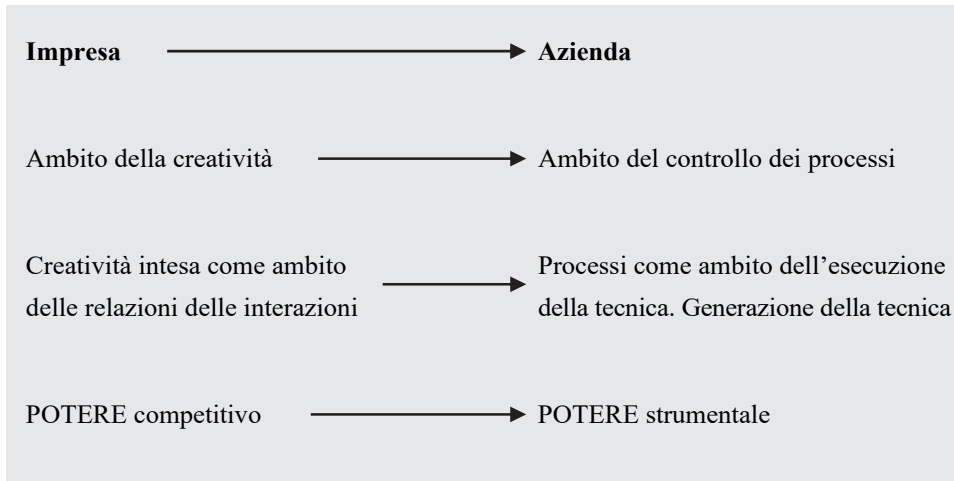
In altri termini, possiamo dire che le informazioni non finanziarie tendono a rappresentare le dimensioni non direttamente comprensibili del risultato aziendale, complessivamente considerato in un'ottica di ricostruzione dei nessi di relazione tra l'agire dell'impresa e l'agire dell'azienda, nella loro integrata modalità identitaria.

Nella nuova realtà economica, dominata dalla tecnica, l'impresa può seguire, quindi, sostanzialmente due approcci: il primo, che potremmo chiamare "adattivo" e il secondo che potremmo definire "innovativo". L'approccio adattivo è tipico di processi di acquisizione della tecnica disponibile ed è caratterizzato da una posizione tendenzialmente debole, nella quale il potere dell'imprenditore nel mercato è limitato e si allinea al potere tecnologico dominante. In questo caso, le esigenze informative del bilancio sono circoscritte nell'ampiezza, nella varietà e nella profondità.

Nel secondo approccio, quello innovativo, l'impresa governa i processi di creazione della tecnica, la genera e, spesso, (si pensi ai casi dell'ICT) la impone come standard. In questo caso, invece, le esigenze informative, che peraltro non necessariamente sono generate all'interno dell'impresa ma possono essere determinate politicamente o richieste dal mercato, hanno confini più estesi; si muovono in ambito sperimentale; applicano modelli metodologici capaci di integrare alla classica informativa finanziaria anche tutti gli elementi che ricostruiscono la posizione dell'azienda e dell'impresa nel suo contesto di relazione, in assoluto e in relazione al mercato e alla società in generale.

Ciò che emerge da tali considerazioni, è che, più che una riconfigurazione effettiva del concetto di impresa e di azienda, questione preliminare per la comprensione della dimensione evolutiva del bilancio, si è assistito a una riconfigurazione dell'integrazione tra il concetto d'impresa e quello di azienda. In definitiva, possiamo considerare l'impresa immersa nella dinamica del potere e legata all'esercizio del pensiero critico e della generazione della innovazione e della creatività; l'impresa si genera nel momento in cui l'idea diventa tecnica ed esigenza realizzatrice.

L'azienda, invece, è inserita nella sfera della relazione della gestione amministrativa e dell'azione strumentale e quindi, nell'ambito del controllo tecnico scientifico. Schematicamente, rispetto all'esercizio del potere e all'ambito di specifica identità dell'impresa e dell'azienda, possiamo rifarci a quanto segue:



*Fonte:* elaborazione propria.

Determinante, quindi, diventa l'identificazione del rapporto dell'impresa e dell'azienda con la ricerca scientifica.

La contabilità partiduplistica era già tecnica, nel senso corrente appena proposto, alla fine del '400 e, come articolazione metodologica fondamentale della ragioneria, forniva una declinazione del potere che veniva creato con la conoscenza e che veniva esercitato attraverso le decisioni coscienti dell'imprenditore. Quest'ultimo, attraverso la contabilità e il potere della conoscenza che ne derivava, riusciva a governare, con maggiore approssimazione alla precisione, l'esercizio del proprio potere finanziario ed economico.

Disarticolare il sistema circolare azienda-contabilità-impresa significa mettere in crisi il sistema delle finalità rendendo l'azienda parte di un apparato.

La pluralità di imprese, garantita dal solido legame identitario tra impresa e azienda, al quale il contributo della contabilità fornisce le informazioni per il controllo e la valutazione dei risultati, rende il mondo economico capace di iniziative autonome, innovazioni tecnologiche diffuse e genera le possibilità per evitare la concentrazione di potere e di ricchezza.

Osservando il momento attuale, si rileva che i legami d'interazione tra impresa e azienda vengono recisi e l'azienda rischia di essere un tassello di un sistema nel quale alla dinamica economica si sostituisce la dinamica di apparati governati in modo concentrato che tendono alla realizzazione di condizioni oligopolistiche se non di condizioni di monopolio.

Una conferma indiretta di quanto affermato si può considerare se si guarda al sistema pubblico. Queste condizioni di legame circolare tra impresa e azien-

da e i legami funzionali di relazione che si costituiscono attraverso l'uso delle informazioni contabili, valgono anche per gli enti e le aziende pubbliche. Basta introdurre meccanismi di controllo esterno, tarati per effettuare controlli di apparato, quindi, legati a logiche centrali e di processo del tutto assimilabili a modelli di controllo in caso di concertazione economica di tipo oligarchico o monopolistico, per neutralizzare i poteri e le prerogative specifiche tipiche delle imprese e delle aziende pubbliche travasando, a favore dei sistemi di controllo, porzioni rilevanti del potere di azione e determinando così la paralisi del sistema. In altri termini, i controlli di apparato, determinano lo svuotamento della indipendenza che è propria della impresa e dell'azienda, schema questo che sembra coincidente con quello, in alcuni casi, applicato per limitare o, a volte, addirittura azzerare l'autonomia delle istituzioni periferiche dello Stato anche se formalmente costituite in aziende.

Il processo di evoluzione del bilancio potrebbe essere letto come la traccia di un difficile processo di accomodamento del percorso di evoluzione tecnica e di esercizio del potere creativo cioè della capacità imprenditoriale. In particolare, questa condizione sembra valere non solo relativamente alla dimensione interna del rapporto azienda-impresa, ma anche per l'esercizio della funzione relazionale. Da questa prospettiva, dopo il grande movimento di standardizzazione e di "normalizzazione metodologica" sviluppatasi in chiave globale, sembra evidente come sia stata la parte narrativa ad aver goduto di una maggiore attenzione in chiave evolutiva, sostenuta, in larga parte, dalla ricerca scientifica.

Definite le esigenze di convergenza metodologica a livello globale sulle parti classicamente quali-quantitative del bilancio, fondamento del pensiero calcolante in economia aziendale, l'attenzione si è concentrata sugli aspetti del bilancio che riguardano maggiormente le esigenze del pensiero critico e che trovano negli aspetti relazionali maggiori possibilità di sviluppo.

Una impostazione ibrida del bilancio, quindi, è sorretta da una composizione tra pensiero calcolante e pensiero critico capace di spingere verso forme di bilancio aggregato volte a dare coerenza a eterogeneità informative da ricondurre ad un unico approccio metodologico. La strada maggiormente praticata, risulta essere quella dell'interpretazione, in chiave calcolante, anche delle strutturazioni narrative attraverso le quali articolare le direzioni di intervento dell'impresa nel campo delle questioni sociali, ambientali, della direzione strategica e delle risorse immateriali. I modelli di standardizzazione dei contenuti (come ad esempio la direttiva UE 95/2014) e il vincolo di coerenza con la parte quantitativa della informativa di bilancio, sono la traccia di uno schema di ibridazione che utilizza criteri di fondo sperimentati nella parabola evolutiva del bilancio espresso attraverso parametri quantitativi.





### 3.

## Le informazioni non finanziarie nel Management Commentary

### 3.1. Il Management Commentary e la rilevanza dell'Intellectual Capital nel processo di estensione del contenuto informativo del bilancio

La struttura tradizionale del bilancio, il suo valore metodologico e l'integrazione logico-funzionale fra le sue parti costitutive, non hanno mai rappresentato realmente un terreno adeguato ad un effettivo ampliamento dell'informativa. Ogni inserzione o adattamento, è stato considerato, tendenzialmente inappropriato e potenzialmente capace di generare inquinamento rispetto alla validità originaria dello strumento di bilancio, soprattutto quando la generazione dei dati e delle informazioni avveniva all'esterno della costruzione metodologica di riferimento. Così, l'estensione del fabbisogno informativo richiesto dalle comunità accademiche e dagli stakeholder, che si è manifesta nel tempo, ha dovuto trovare spazi che potessero ospitare i nuovi contenuti e un nuovo approccio alla misura e alla rappresentazione. Il *Management Commentary*, in questo senso, senza disestare la struttura del bilancio, ha rappresentato lo spazio possibile dell'evoluzione. Le tematiche che hanno costituito il principale ambito di estensione dei contenuti del bilancio, la *Corporate Social Responsibility* (CSR), la tematica dell'impatto ambientale e il più complesso sistema delle risorse immateriali raccolte nel *framework* dell'Intellectual Capital, hanno, così, trovato spazio proprio nella Relazione sulla Gestione. Uno dei temi rilevanti sulle questioni di interazione tra informazioni finanziarie (numeriche) e non finanziarie (narrative o espresse in metriche diverse) nel modello di bilancio d'esercizio è quello della mediazione generata dal rapporto tra *management accounting* e *financial accounting*<sup>1</sup>. Ne consegue che lo spazio al-

---

<sup>1</sup>In tal senso e con particolare riferimento all'integrazione delle informazioni prove-

l'interno del modello tradizionale di bilancio, nel quale questa mediazione rimane definita e possibile, è quello della Relazione sulla Gestione. All'interno della Relazione sulla Gestione, si realizza, quindi, un'estensione delle informazioni che poggia su tutte le risorse informative aziendali e anche sulla contabilità direzionale. In questa estensione, l'accountability aziendale trova un primo e immediato spazio. Come è noto, le esigenze di integrazione informativa del bilancio hanno rappresentato e rappresentano una tendenza consolidata che nel progetto di sviluppo dell'*Integrated Reporting* trova una dimensione di compiutezza di grande interesse e importanza<sup>2</sup>. Le informazioni non finanziarie, come è noto, sono capaci di argomentare il valore e la dimensione tendenziale delle risorse immateriali, contribuendo a proiettare la prospettiva di lettura dell'azienda in una dimensione di lungo termine<sup>3</sup>. La sostenibilità economica patrimoniale e finanziaria è connaturata alla sostenibilità di tutto il patrimonio materiale e immateriale dell'azienda del quale, in assenza di interventi in chiave di misurazione e rappresentazione non finanziaria, non avremo piena contezza. In altri termini, la sola contezza degli elementi rappresentabili in chiave finanziaria, lascerebbe scoperte sostanze aziendali e processi di gestione nevralgici per l'alimentazione del successo aziendale e la valutazione della sua sostenibilità nel lungo periodo. Fra le diverse implicazioni generate dall'esistenza di risorse immateriali nei processi manageriali, possiamo, proprio nell'ambito della piena interazione tra dimensione materiale e immateriale, considerare, come paradigmatica, l'attuale costruzione della Relazione sulla Gestione (RsG). Per sua natura la RsG è preordinata per la rappresentazione

---

nienti dal management accounting si vedano i rilevanti contributi di Guthrie, J. (2001). "The management, measurement and the reporting of intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, pp. 27-41; Van der Meer-Kooistra, J., Zijlstra, S.M. (2001). "Reporting on intellectual capital". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 456-476. Mouritsen, J., Nikolaj Bukh, P., Marr, B. (2004). "Reporting on intellectual capital: why, what and how?". *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 1, pp. 46-54; Tayles, M., Pike, R.H., Sofian, S. (2007). "Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 522-548. <https://doi.org/10.1108/09513570710762575>.

<sup>2</sup> Zambon, S., Marasca, S., Chiucchi, M.S. (2019). "The role of intellectual capital and integrated reporting in management and governance: a performative perspective". *Journal of Management and Governance* 23, 291/297 <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09469x>  
McNally, M.A., Cerbone, D., Maroun, W. (2017). "Exploring the challenges of preparing an integrated report". *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25, No. 4, pp. 481-504. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085>.

<sup>3</sup> Servalli, S. (2008). *I valori immateriali nell'economia dell'impresa. Profili strategici, strutturali ed analitici*. Rirea, Roma, ISBN 97 88896004104.

di elementi collegati al quadro di interazione materiale e immateriale e alle specifiche dinamiche di gestione della relazionalità socio-ambientale dell'azienda e ai delicati processi di Knowledge management. La qualità e la dimensione d'esistenza delle risorse immateriali, nel contesto della RsG, il concetto di dimensione manageriale strategica e le assunzioni o i risultati ottenuti, sono da considerare come paradigmatici per le altre aree e per le attività aziendali.

### **3.2. Struttura ed evoluzione della Relazione sulla Gestione: il percorso italiano**

Tra i diversi documenti previsti a corredo del bilancio dai legislatori nazionali e internazionali, funzionali a incontrare sempre più le esigenze informative degli stakeholders, merita particolare attenzione la Relazione sulla gestione disciplinata in Italia dall'art. 2428 c.c. Il documento tende a compensare, da un lato il gap conoscitivo, non funzionale al processo decisionale, che penalizzerebbe gli stakeholders a cui non è dato di avvalersi dei documenti per i quali non è imposta legalmente alcuna forma di pubblicità, accessibili invece, ai soggetti interni all'azienda e, dall'altro, la mancanza di "chiarezza" delle sintesi contabili offerte dai prospetti di bilancio e il rischio di soggettività dei redattori nella applicazione dei principi. Se è vero, quindi, che il bilancio costituisce l'elemento su cui le varie categorie di stakeholders fondano il processo relazionale con le imprese, è necessario, che gli stessi non vengano indotti in errore da informazioni poco dettagliate e precise e siano garantiti, invece, da esposizioni chiare e neutrali dei dati contabili e delle valutazioni ad essi connesse, dei dati concernenti il contesto in cui opera l'impresa, il capitale sociale, il capitale relazionale, il capitale umano, ecc. Il comma 3 dell'art. 2423 c.c., infatti, a continuazione e completamento del comma precedente, stabilisce: *"Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo"*. Se, però, la Nota Integrativa è esplicativa dei dati contabili contenuti nel Conto Economico e nello Stato patrimoniale, alla Relazione sulla Gestione, redatta dagli amministratori, è demandata l'analisi approfondita su aspetti qualitativi e quantitativi esclusi dall'informativa di bilancio. Allo stesso documento, è lasciato il compito di fornire un quadro generale sull'impresa e sugli aspetti gestionali della stessa. Un'indagine che va oltre l'aspetto economico finanziario e che implica l'analisi della *vision* aziendale, nonché dei suoi *assets* intangibili quali la reputazione, il capitale umano, il grado di innovazione, la filosofia, lo stile e la formula manageriale, il capitale relazionale e gli ambiti di influenza e ancora il conte-

sto socio-politico economico di riferimento con attenzione alle scelte gestionali davanti alle cosiddette opportunità così come alle cosiddette minacce (*threats*). Dal quadro delineato, deriva chiaramente la rilevanza, assunta dalla Relazione sulla Gestione, che ne ha comportato l'obbligatoria presentazione<sup>4</sup>, salvo l'esonero previsto dal legislatore nei casi di imprese di piccole dimensioni, e la progressiva attenzione da parte degli *Standard Setters* internazionali. Così, la Relazione sulla Gestione diventa lo strumento eletto per rafforzare l'immagine e l'*accountability* aziendale. Sebbene ne definisca l'obbligatorietà, il legislatore conferisce ampia discrezionalità ai redattori della Relazione riguardo al grado di approfondimento delle tematiche da trattare nel documento, così come alla modalità espositiva da utilizzare nelle varie sezioni. Gli *Standard Setters* internazionali raccomandano, tuttavia, di improntare l'elaborazione della Relazione sulla Gestione ad una *management's view* che permetta di valutare la situazione, l'andamento e il risultato della gestione aziendale dall'ottica degli amministratori.

### 3.2.1. L'evoluzione normativa inerente la Relazione sulla Gestione

La redazione di una specifica Relazione sulla Gestione fu resa obbligatoria per la prima volta nel 1942 con l'introduzione del Codice Civile (art. 2423, comma 3). Tuttavia, si trattava di una disposizione piuttosto generica e povera di contenuto, che si limitava a sancire l'obbligatorietà del documento (al tempo chiamato "Relazione degli amministratori") senza precisare le informazioni da indicare in esso e la relativa struttura. Fu l'art. 12 della legge n. 216/1974, recepito nell'art. 2429 bis c.c., a dare una prima formalizzazione tipica alla disciplina della Relazione degli amministratori, mantenuta invariata o molto simile in numerosi aspetti nelle formulazioni successive fino a quelle attuali. L'art. 2429 bis c.c. disponeva che la relazione fornisse in primis informazioni di carattere generale (al primo e parzialmente al secondo comma) e, successivamente, altre più specifiche (secondo e terzo comma). Nel dettaglio delle richieste generali, il legislatore obbligava a presentare "*l'andamento della gestione*" con riferimento al contesto sia interno che esterno, al fine di far com-

---

<sup>4</sup> Il primo comma dell'art. 2428 c.c. dispone: "*Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta*".

prendere l'origine e le modalità di raggiungimento dei risultati conseguiti; nei vari settori in cui la società ha operato/agito "*attraverso altre società da essa controllate*", con particolare riguardo agli investimenti e ai costi e prezzi.

Per quanto riguarda le richieste specifiche, il legislatore richiedeva:

- i criteri seguiti nella valutazione delle varie categorie di beni e le loro eventuali modifiche rispetto al bilancio del precedente esercizio;
- i criteri seguiti negli ammortamenti e negli accantonamenti e le loro eventuali modifiche rispetto al bilancio del precedente esercizio;
- le variazioni intervenute nella consistenza delle partite dell'attivo e del passivo: ciò era richiesto al fine di comprendere l'evoluzione della situazione patrimoniale e finanziaria della società;
- i dati relativi al personale dipendente e agli accantonamenti per indennità di anzianità e trattamento di quiescenza;
- gli interessi passivi, ripartiti tra prestiti a lungo e medio termine e prestiti a breve termine, con separata indicazione di quelli compresi nelle poste dell'attivo;
- le spese di studio, ricerca e progettazione, le spese di pubblicità e propaganda e le spese di avviamento di impianti o di produzione, iscritte nell'attivo del bilancio, con distinta indicazione del relativo ammontare;
- i rapporti con le società controllanti, controllate e collegate e le variazioni intervenute nelle partecipazioni e nei crediti e debiti.

Il legislatore, pertanto, conferiva alla Relazione, sia il compito di integrare e chiarire la lettura delle informazioni contabili desumibili dai prospetti di bilancio, sia di approfondire e integrare il complesso di informazioni che non poteva essere reso dai prospetti contabili, attraverso una contestualizzazione dell'insieme di dati forniti, con riferimento sia all'ambiente interno, sia a quello esterno. Sarà però il D.Lgs. 9 aprile 1991, n. 127, emanato in recepimento delle Direttive CEE IV e VII, riguardante il bilancio d'esercizio e quello consolidato a dare alla Relazione sulla Gestione, la specifica connotazione attuale determinando la scissione della Relazione degli amministratori in due documenti: la Nota Integrativa (componente del bilancio d'esercizio e di quello consolidato) e la Relazione sulla Gestione (documento di corredo al bilancio). In questo modo, il legislatore ha determinato una suddivisione delle informazioni, precedentemente incluse interamente nella Relazione degli amministratori; contestualmente la Relazione alla Gestione viene ampliata nel contenuto. In recepimento delle Direttive Comunitarie, il legislatore voleva incrementare la chiarezza e la comprensibilità dei prospetti di bilancio e dei dati contabili, attraverso un processo di contestualizzazione delle attività e dei risultati eco-

nomico-finanziari nella considerazione della evoluzione storica della stessa e di una proiezione nel futuro. La Nota Integrativa, doveva focalizzarsi sull'esplicitazione quantitativo-esplicativa dei dati e delle valutazioni contabili di bilancio, mentre la Relazione sulla Gestione assumeva la funzione di rappresentare, in forma prevalentemente qualitativo-descrittiva, la situazione della società e l'andamento della sua gestione.

L'art. 2428 c.c. subisce così una rielaborazione, mantenendo, tuttavia, sostanzialmente gran parte del contenuto e della struttura, già imposti per la redazione della Relazione degli amministratori. L'articolo riprende il disposto dell'abrogato art. 2429 bis c.c. In particolare, impone la descrizione, non solo dell'andamento della gestione della società, ma anche della sua situazione; l'analisi su questi aspetti, inoltre, va condotta con riferimento ai settori in cui la società ha operato, e anche nel complesso delle attività di gestione da essa compiute.

Il secondo comma dell'art. 2428 c.c. viene così riformulato: "Dalla relazione devono in ogni caso risultare:

- le attività di ricerca e sviluppo;
- rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
- il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;
- il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;
- i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- l'evoluzione prevedibile della gestione".

L'articolo subisce una nuova modifica nel 2003 con l'emanazione dei D.Lgs. n. 6/2003 e, soprattutto, con il n. 394/2003 in recepimento della Direttiva comunitaria n. 65/2001<sup>5</sup>, la quale, attraverso la diffusione e la concreta

---

<sup>5</sup>La direttiva 65/2001 è composta di cinque articoli: – l'art. 1 modifica la IV Direttiva introducendo la sezione 7 bis e gli artt. 42 bis, 42 ter, 42 quater e 42 quinquies; – l'art. 2 riprende per la VII Direttiva il disposto dell'art. 1 della IV Direttiva; – l'art. 3 sostituisce l'art. 1 della Direttiva 635 dell'86 rinviando alle nuove disposizioni della IV Direttiva; – l'art. 4 stabilisce i termini di recepimento della Direttiva (entro il 1° gennaio 2004); – l'art. 5 stabilisce i destinatari della Direttiva (Stati membri).

applicazione dei principi contabili internazionali, puntava a una armonizzazione delle legislazioni degli Stati membri sulla valutazione al *fair value*<sup>6</sup> degli strumenti finanziari e sull' informativa di bilancio (d'esercizio e consolidato). Con l'emanazione del decreto, si assiste anche a una revisione della normativa di riferimento della Nota Integrativa con l'introduzione dell'obbligo di indicare in essa il *fair value* degli strumenti finanziari derivati e delle immobilizzazioni. In particolare, al previgente contenuto dell'art. 2428 c.c. viene aggiunto, al secondo comma, il punto 6-bis “[...] *Dalla relazione devono in ogni caso risultare: [...] – 6-bis: in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti*<sup>7</sup> *per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:*

a) *gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario*<sup>8</sup>, *compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;*

b) *l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari*”.

Da un punto di vista storico, è chiaro che i dettami del D.Lgs. n. 394/2003, non solo con riguardo al contenuto della Relazione sulla Gestione, rispondono all'evoluzione che dal '90 interessa i mercati e gli strumenti finanziari e alla conseguente esigenza di fare chiarezza sui rischi cui le imprese sono esposte e sulle misure di copertura da esse adottate.

Con l'emanazione di un ulteriore decreto legislativo, precisamente il n. 32 del 2 febbraio 2007, in recepimento della Direttiva comunitaria 2003/5136, l'articolo viene ulteriormente modificato recependo le caratteristiche essenziali dell'analisi della Relazione sulla Gestione: dopo l'inizio del primo comma “*Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori [...]*”, è stata aggiunta l'espressione “*contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della Relazione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione*”.

---

<sup>6</sup> Per lo IAS 32 il *fair value* è da intendere come: “the amount for which an asset could be exchanged, or a liability settled, between knowledgeable, willing parties in an arm's length transaction”; si veda per una trattazione più generale Pizzo, M. (2006). *Il fair value, in L'adozione degli I.A.S./I.F.R.S. in Italia: impatti contabili e profili gestionali* (a cura di Andrei P.). Collana Determinazione e comunicazione del valore nelle aziende, Giappichelli, Torino.

<sup>7</sup> Con riferimento al termine “rilevante” si intende un'informazione la cui inclusione genera benefici quantitativamente o qualitativamente apprezzabili.

<sup>8</sup> Rischio finanziario che, secondo le indicazioni fornite dallo IAS 32 e dall'IFRS 7, può essere scomposto in rischio di mercato, di credito, di liquidità e di variazione dei flussi finanziari.



Il legislatore interveniva, anche sul finale del primo comma dell'art. 2428 c.c., richiedendo obbligatoriamente “una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta” (informazioni aggiuntive riguardanti esclusivamente le società di maggiori dimensioni). Oltre a sancire la necessità di coerenza tra l'analisi disciplinata al primo comma e “l'entità e la complessità degli affari della società”, il nuovo contenuto normativo, prevedeva anche l'inclusione di indicatori finanziari (“*financial indicators*” nella loro originale formulazione nella direttiva 2003/51), di indicatori non finanziari (“se del caso”) e di informazioni attinenti all'ambiente e al personale.

Ad ulteriore garanzia degli stakeholders azionisti e investitori interviene poi il D.Lgs. n. 173 del 3 novembre 2008, in recepimento della direttiva comunitaria 2006/46/CE, che andava a modificare le direttive 78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE e 91/674/CEE, relative, rispettivamente, ai conti: annuali di taluni tipi di società, consolidati, annuali e consolidati delle banche, degli altri istituti finanziari e delle imprese di assicurazione. I cambiamenti portati dal suddetto decreto, alla Relazione sulla Gestione, imponevano la redazione di una specifica sezione chiamata “Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari” all'interno del documento o allegato ad esso. In particolare, l'art. 5 di tale decreto integra le disposizioni contenute all'art. 123 bis TUF, stabilendo ai commi 1 e 2 un elenco di informazioni dettagliate da inserire nella Relazione raggruppate in categorie in base al loro ambito di disciplina:

- informazioni sul governo dell'impresa (in riferimento all'organo amministrativo, all'assemblea, ai soci e ai relativi diritti di voto; indicazione di eventuali patti parasociali e di deleghe per aumenti di capitale o emissione di strumenti finanziari partecipativi e così via); informazioni sull'assetto proprietario della società (struttura del capitale sociale, partecipazioni rilevanti); informazioni sull'adesione ad un codice di comportamento in materia di governo societario;
- informazioni sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi e di controllo interno.

Tale relazione sul governo societario, gli assetti proprietari e le relative informazioni rientrano, a norma dell'art. 5<sup>9</sup>, nel controllo da parte di una società di revisione chiamata a valutare il livello di coerenza tra determinate classi di informazioni e i dati di bilancio.

---

<sup>9</sup> Art. 5, comma 4, D.Lgs. n. 173/2008: “La società di revisione esprime il giudizio di cui all'articolo 156, comma 4-bis, lettera *d*), sulle informazioni di cui al comma 1, lettere *c*), *d*), *f*), *l*) e *m*), e al comma 2, lettera *b*), e verifica che sia stata elaborata una relazione sul governo societario e gli assetti proprietari.”.

Quanto sopra fornisce il quadro delle progressive estensioni e specificazioni del dettato normativo sulla Relazione degli amministratori, prima, e sulla Relazione sulla Gestione in un secondo momento, funzionali a inserire a corredo delle informazioni di tipo economico finanziario, informazioni di natura prevalentemente qualitativa della gestione.

La normativa si evolve tenendo conto della complessità dei mercati, della concorrenza, del rischio e dell'incertezza degli investimenti, delle nuove chances date dall'attività di ricerca e sviluppo e dalla nuova cultura manageriale. Il legislatore richiede analisi sempre più complete e prospettiche.

Ultima tappa dell'evoluzione, sin qui rappresentata, è il D.Lgs. 18 agosto 2015, n. 139 in recepimento della direttiva europea 2013/3449. Si tratta di una riforma di portata non indifferente per ciò che concerne i criteri di redazione dei prospetti di bilancio (ai quali viene aggiunto il Rendiconto Finanziario) e di corretta collocazione delle relative poste, mentre non modifica sostanzialmente la Relazione sulla Gestione. Il decreto, infatti, si limita a eliminare una delle sette richieste specifiche dell'art. 2428 c.c. riorganizzando la struttura delle informazioni a corredo del Bilancio tra Nota Integrativa, Relazione alla Gestione e il costituendo Rendiconto finanziario. Il cambiamento in questione si evince dall'art. 6, comma 11 del decreto, il quale afferma: "All'articolo 2428, terzo comma, del codice civile, il numero 5) è abrogato". Tale punto numero 5) si riferisce all'illustrazione dei fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio che a partire dal 1° gennaio 2016 dev'essere indicata in Nota Integrativa.

La modifica determinata dal disposto in materia della direttiva 2013/34/UE80 è sancita dall'art. 2427 c.c., comma 1, al nuovo 22 quater), nel quale si richiede di indicare nelle note *"la natura e l'effetto patrimoniale, finanziario ed economico dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio"*.

L'attuale testo dell'art. 2428 c.c., pertanto, prevede:

*"Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.*

*L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti*

*agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi. Dalla relazione devono in ogni caso risultare:*

- 1. le attività di ricerca e di sviluppo;*
- 2. i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;*
- 3. il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;*
- 4. il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;*
- 5. (numero abrogato dall'art. 6, comma 11, D.Lgs. 18 agosto 2015 n. 139);*
- 6. l'evoluzione prevedibile della gestione;*
- 6. bis in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:*
  - gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;*
  - l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.*

*Dalla relazione deve inoltre risultare l'elenco delle sedi secondarie della società”.*

### **3.2.2. L'analisi della situazione aziendale**

La Relazione sulla Gestione elaborata in forma descrittiva è costituita, dunque, da presentazioni sviluppate in maniera organica, esaustiva e chiara che rispondono puntualmente alle singole richieste dell'art. 2428 c.c. e alle esigenze informative dipendenti dal contesto interno ed esterno all'impresa. Il primo comma richiama ad una “Analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato ...” che in altri termini potrebbe essere intesa quale descrizione dello stato di salute della società. Con l'ausilio anche di grafici e proiezioni, nell'“analisi fedele” si dovrebbe, a titolo

esemplificativo, poter rappresentare il posizionamento dell'azienda nel mercato di riferimento con la descrizione della situazione della società dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario, evidenziando i principali fattori e trend che hanno generato la situazione "attuale" della società, in termini di costi, ricavi e investimenti e gli scostamenti tra obiettivi previsti nei programmi formulati in precedenza e risultati effettivamente realizzati. Nella prassi, l'analisi dell'andamento del risultato della gestione è effettuata anche grazie a riclassificazioni di conto economico (es.: secondo il criterio del valore aggiunto o a ricavi e costo della produzione venduta) e stato patrimoniale (secondo il criterio funzionale o secondo quello finanziario) e grazie a indici di natura finanziaria, patrimoniale ed economica, prendendo in considerazione sia la gestione caratteristica, sia quella straordinaria, allo scopo di chiarire al meglio i contributi delle singole aree gestionali al risultato economico e alla situazione patrimoniale, alla data di chiusura dell'esercizio.

Il termine "*Fedele*" utilizzato dal legislatore, nel quadro sopra descritto, supera, contenendoli, nell'ottica dell'accountability, i principi di redazione del bilancio<sup>10</sup>. Il concetto di fedeltà, letto in combinazione con quello di "esaustività", infatti, non coincide sempre con i requisiti di chiarezza e veridicità dell'informazione specifica, ma comprendendoli entrambi, li condensa in un quadro di "attendibilità" riferita non più ai singoli dati esposti bensì alla "situazione complessiva" aziendale. Il richiamo alla completezza, all'equilibrio nella descrizione della situazione fa sì che dati di per sé positivi possano essere declinati in un quadro incerto perché letti all'interno di un contesto informativo ben più ampio del singolo prospetto o dato contabile. È chiaro che, nell'affermare un superamento dei principi di redazione si dà come presupposto dell'analisi "fedele" che la veridicità e la correttezza, non siano da interpretare come "oggettività dei dati e delle informazioni contenute nel bilancio e nei suoi allegati", ma come corretta considerazione dei valori e rappresentazione del conseguente risultato, lì dove la correttezza non può essere riferita solo alla regolarità e al rispetto delle norme di redazione di bilancio, ma anche alla diligenza dei redattori e alle scelte discrezionali nella valutazione di determinate poste o nella scelta dei criteri da utilizzare. Nella scelta del termine "esaustiva", a contrario, il legislatore appare suggerire "mai omissiva"; in altri termini, il legislatore appare normare "l'etica" del report agli stakeholders con informazioni vincolanti (richieste dal legislatore), richieste (sollecitate da specifici eventi) e consigliate (suggerite dalla prassi). Nella prassi, l'analisi è sud-

---

<sup>10</sup> L'art. 2423, comma 2, c.c. stabilisce che "Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio".

divisa in due parti: una, che prende in esame la situazione della società e un'altra che, invece, ne considera l'andamento e il risultato della sua gestione; tale impostazione sembrerebbe non dare valore a quanto richiesto dal legislatore al punto 6 quando parla di "Evoluzione della gestione". In altri termini, perché il quadro sia completo è fondamentale inserire un'analisi prospettica. Così, se la contestualizzazione dell'azienda nell'ambiente esterno di riferimento serve a descrivere la situazione storica e attuale dell'impresa, una proiezione in "ambienti differenti" con valutazioni di tipo politico o sociale potrebbe aprire nuovi scenari e prospettive per l'evoluzione della gestione. D'altra parte, se l'azienda opera in contesti influenzati da fattori esogeni che ne potrebbero determinare il fallimento o l'insuccesso, l'esame dell'ambiente esterno deve contemperare le minacce e la correlata evoluzione gestionale. Il legislatore, non a caso, specifica "*l'evoluzione gestionale prevedibile*".

### 3.2.3. Il quadro complessivo e settoriale

Nella formulazione del primo comma dell'art. 2428 c.c. il legislatore chiarisce i termini dell'analisi dell'andamento della situazione e del risultato della gestione riferendoli non solo all'attività complessiva della società, bensì ai "*vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti*". La connotazione consuntiva del "ha operato" è connessa all'esigenza rappresentata da questa prima parte dell'articolo di fornire un quadro chiaro di ciò che è ed è stato, effettuando un'analisi per settori che si ritiene debba essere quanto più esaustiva possibile ed estesa alle società controllate, lì dove l'accezione "settore" può riferirsi al settore economico dell'attività aziendale piuttosto che a una *business unit* come sembrano suggerire gli IAS/IFRS<sup>11</sup> o come inteso dalla Consob, per le imprese quotate, ai segmenti d'affari e geografici in cui l'impresa ha operato. In letteratura sono diverse le interpretazioni e tra queste quelle che guardano al "settore" con un approccio più flessibile rivolto alle attività caratteristiche e non, tuttavia, appare evidente come l'interpretazione debba essere sempre coerente con i concetti di rilevanza e ragionevolezza dell'informazione e non perdere di vista la ratio della norma che chiede alla Relazione sulla Gestione di essere strumento di

---

<sup>11</sup> I principi contabili internazionali (nell'IFRS 8 – Settori operativi) stabiliscono che il settore è una componente di un'impresa che intraprende attività imprenditoriali distinguibili da quelle svolte dalle altre componenti, generatrice di ricavi e costi (anche solo potenziali), i cui risultati e la cui gestione sono controllate periodicamente al più altro livello decisionale operativo e per la quale sono disponibili informazioni di bilancio separate dal resto.

supporto alle decisioni agli stakeholders esistenti e potenziali dell'impresa. È fondamentale, pertanto, identificare le caratteristiche dell'assetto societario in termini organizzativi, territoriali, strategici, produttivi ed è chiaro che gli aspetti di dettaglio sui settori in cui ha operato l'impresa assumono un'importanza crescente all'aumentare delle dimensioni societarie, della diversificazione della sua offerta, della complessità della sua struttura, del numero di controllate possedute e della pluralità delle aree geografiche in cui la sua attività è insediata. Così nel caso di una Società plurisettoriale, l'approfondimento dell'analisi dell'andamento settoriale è utile ad identificare i settori poco efficienti, poco remunerativi o con carenze finanziarie; nel Gruppo plurisettoriale, in cui uno o più settori sono governati da una o più controllate, l'informativa sull'andamento della gestione dev'essere articolata a livello complessivo, di settore e nel dettaglio della singola controllata spostando l'attenzione sulla connotazione qualitativa delle loro performance economico-finanziarie e dei loro risultati competitivi in ciascun settore (anche attraverso società controllate).

Il dato quantitativo, quindi, assunto nella Relazione, in termini descrittivi, nella stessa, deve trovare un arricchimento narrativo volto a descriverne le ragioni a fondamento. Dalla Relazione, il portatore di interesse, deve comprendere il disegno sottostante l'investimento, desumere il grado di dinamismo dell'impresa, di innovazione tecnologica, di orientamento alla ricerca e sviluppo. In altri termini, si dovranno considerare quelle estensioni che consentono di valutare la sostenibilità aziendale in un più ampio spettro di direzioni argomentative, includendo le questioni socio ambientali delle risorse immateriali e della gestione dei processi di creazione del valore attraverso le conoscenze.

#### **3.2.4. La descrizione dei rischi**

Allo stesso comma n. 1 dell'art. 2428 si legge poi “... *nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta*”. Il legislatore, quindi, chiede di identificare i fattori, interni ed esterni, che incidono sul rischio d'impresa nella sua accezione complessiva e rappresentare le conseguenze più o meno evidenti sulla situazione presente e prospettica della società, ma allo stesso tempo richiede in linea con lo IASB, nel dettato del Practice Statement MC in tema di Management Commentary, di identificare le politiche del Risk management. A questo proposito, secondo un orientamento del CND-CEC, risulterebbe utile anche dare indicazione della probabilità di accadimento dei vari eventi rischiosi lì dove gli stessi, in base a quanto detto, sono connessi non solo alle “minacce” del contesto esterno, ma ai punti di “debolezza” dell'azienda. A tale scopo, vanno, analizzati il capitale umano, sotto il profilo

dell'adeguatezza delle competenze in relazione alla complessità degli accadimenti aziendali, l'efficienza dell'assetto organizzativo, la rete e i supporti informativi per comprendere quanto sia valido, affidabile e disponibile l'apparato informativo alla base delle decisioni rilevanti strategicamente ed operativamente; va analizzato il grado di efficacia ed efficienza operativa con valutazioni in merito all'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati o superamento dei costi preventivati. D'altro canto, vanno esaminati anche i fattori esterni (le cosiddette *Minacce*) con particolare attenzione ai mercati e alle probabilità di ottenere rendimenti inferiori rispetto a quelli attesi; al contesto normativo e socio politico nazionale e/o internazionale; alla concorrenza e all'analisi delle quote di mercato; a eventi catastrofici (ne è un esempio l'emergenza Covid 19). Quindi, il portatore di interesse dovrebbe essere reso edotto circa le misure preventive o di eliminazione adottate per fronteggiare i suddetti rischi. Una trattazione particolare e approfondita è richiesta, inoltre, per i rischi correlati all'utilizzo di strumenti finanziari, imposta dal punto 6 bis), comma 3 dell'art. 2428 c.c.<sup>12</sup>. Per quanto riguarda la descrizione delle incertezze si ritiene che le stesse vadano riferite a poste contabili per le quali è necessario effettuare stime o a condizioni di "esigibilità di crediti" o ancora alla valutazione di possibili soccombenze, a contenziosi, per le quali sono stati appositamente creati fondi per rischi e oneri.

### 3.2.5. Gli indicatori non finanziari

Il quadro delle informazioni, prevalentemente non finanziarie o per lo meno a corredo di quelle, richiesto dal primo comma dell'art. 2428, è completato dal testo che segue: "*... L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene,*

---

<sup>12</sup> Art. 2428, comma 3, c.c.: "Dalla relazione in ogni caso devono risultare: [...] 6-bis) in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio: a) gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste; b) l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.

ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”. Qui il legislatore fa espresso riferimento a indicatori non finanziari allo scopo di garantire l’informativa su quei fattori che hanno condotto o potranno condurre l’azienda al successo. È una apertura rivoluzionaria che dà peso agli assets intangibili e al ruolo che gli stessi possono giocare nella creazione di valore in conformità a quanto già oggetto di attenzione dello IASB che parla dei “*Key performance indicators*” KPI come fattori di successo “*factors by reference to which the development, performance or position of the business of the entity can be measured effectively. They are quantified measurements that reflect the critical success factors of an entity and disclose progress towards achieving a particular objective or objectives*”. Rientrano tra i “*factors*” considerati dallo IASB, il Posizionamento dell’azienda sul mercato; la *Customer satisfaction*; l’Efficienza di fattori e processi produttivi; il grado di Innovazione. In realtà non esiste un elenco standardizzato degli indicatori non finanziari in quanto gli ambiti di indagine variano da società a società. Nel 2008, l’Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, ha definito un orientamento di fondo per perimetrare gli ambiti di indagine degli indicatori non-finanziari da inserire nella Relazione sulla Gestione riportato qui di seguito in tabella. In base al tipo di azienda, l’analisi riporterà gli indicatori ritenuti più rilevanti.

<i>Posizionamento</i>	<i>Interpretazione</i>	<i>Calcolo</i>
Quota di mercato detenuta	Volume dell’attività rispetto alla dimensione del mercato servito	Fatturato/dimensioni di mercato
<i>Customer satisfaction</i>	<i>Interpretazione</i>	<i>Calcolo</i>
Tempo medio di consegna o di evasione dell’ordine	Competitività del sistema logistico	Somma dei tempi consegna/numero consegne
Puntualità nelle consegne	Competitività del sistema	% ordini evasi nei tempi prestabiliti
Numero reclami	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero reclami del periodo
Tasso difettosità prodotti in % sulle vendite	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero prodotti difettosi/numero totale prodotti venduti
N. interventi di riparazione (in garanzia)	Interventi necessari per mantenere le qualità del prodotto	Numero interventi di riparazione in un dato periodo
Numero di clienti fidelizzati sul totale	Grado di fidelizzazione della clientela	Fatturato clienti esistenti/fatturato

*segue*



Publicità sul fatturato	Incidenza costi di pubblicità sul volume di attività	Spese di pubblicità/fatturato
Assistenza alla clientela	Attenzione al servizio post-vendita	Spese di un periodo dedicate all'assistenza alla clientela
% fatturato da canali diretti	Dipendenza dell'impresa da forza vendita esterna	Fatturato da canali diretti/fatturato
<i>Efficienza Fattori</i>	<i>Interpretazione</i>	<i>Calcolo</i>
Ricavo per dipendente	Produttività aziendale	Fatturato/n. mediodipendenti

<i>Efficienza dei processi</i>	<i>Interpretazione</i>	<i>Calcolo</i>
Tempo medio del ciclo di attraversamento ( <i>Throughout-time</i> o <i>manufacturing lead time</i> )	Velocità delle attività operative interne ovvero esistenza di vantaggi o svantaggi) legati alla gestione più efficiente di tutti i processi interni	Somma dei tempi di lavorazione di ispezione e movimentazione di attesa e immagazzinamento
Tempo medio di lavorazione ( <i>processing-time</i> )	Velocità delle attività operative interne limitatamente ai processi di produzione in senso stretto	Somma dei tempi di lavorazione interna
Tempo medio di set-up (attrezzaggio)	Vantaggio competitivo da differenziazione ovvero misura delle attività che non creano valore aggiunto	Somma dei tempi di attrezzaggio/somma dei tempi di lavorazione
Percentuale di scarti	Sprechi necessari per mantenere la qualità	Numero pezzi scartati/numero totale di pezzi prodotti in un dato periodo
Capacità produttiva disponibile	Capacità produttiva disponibile per l'incremento della produzione (esprimibile in unità di ore o prodotti)	Numero ore disponibili numero ore prodotte
<i>Innovazione</i>	<i>Interpretazione</i>	<i>Calcolo</i>
Tempo di introduzione di un nuovo prodotto ( <i>time to market</i> )	Misura del tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti	Tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione nel mercato
Tasso di novità di clienti e mercati	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	Fatturato di nuovi Clienti (o mercati)/fatturato

*segue*

Tasso di incidenza dei nuovi prodotti	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	Fatturato dei prodotti entrati negli ultimi 2 anni/fatturato
N. brevetti	Esprime i risultati innovati dell'impresa	Numero brevetti per periodo/investimenti in R&D
Tasso di incidenza di prodotti di proprietà riservata	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	% fatturato dovuta a prodotti protetti da brevetto

*Fonte:* Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

In chiave evolutiva, le indicazioni contenute nella tabella sopra riportata, possono essere arricchite dall'assunzione degli importanti risultati della ricerca scientifica in tema di Intellectual Capital e di impatti socio-ambientali.

In particolare, può essere opportuno fare riferimento all'Intellectual Capital, tradizionalmente tripartito in capitale strutturale, relazionale e umano, lì dove, lo stesso trova motivi di intersezione con quanto definito dalla ricerca in tema di Knowledge management. La Relazione sulla Gestione, con le informazioni sull'ambiente e sul personale, assume così, i connotati dell'informativa sociale che si evolve adeguandosi al fabbisogno di una collettività sempre più attenta ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità, integrando agli elementi economico-finanziari, informazioni sempre più complete e ampie.

### **3.3. La relazione sulla Gestione e il framework dell'Intellectual Capital: una lettura integrata e comparativa tra Italia e Germania**

Le integrazioni tra risorse informative finanziarie e non finanziarie, nella dinamica dell'integrazione di quest'ultime con le informazioni derivate dal sistema di management control, può essere indagata con la considerazione del sistema quali-quantitativo di informazioni presenti nel bilancio all'interno del Management Commentary nel contesto di aziende che per loro caratteristica e per la specifica della loro produzione si trovano nella necessità di rappresentare il risultato di misurazioni e informazioni prelevate da fonti integrative rispetto alla contabilità finanziaria. Il framework di riferimento rimane quello di definizione delle risorse immateriali, dell'Intellectual Capital all'interno del quale considerare la ricchezza e la complessità delle informazioni. In questo senso, è interessante comprendere, in una dimensione comparata tra diversi contesti nazionali – in modo da ampliare il quadro delle rilevanze oggettive e abbassare le caratterizzazioni dipendenti dalle differenze di contesto interna-

zionale – quali informazioni finanziarie, non finanziarie e quali KPI sono da considerare fra quelli rilevati all'interno della Relazione sulla Gestione, come espressivi della dimensione del cambiamento, della *disclosure* delle risorse e delle dimensioni aziendali immateriali. Il *Management Commentary*, infatti, come accennato, mantiene al suo interno, informazioni che argomentano, in modo generale, circa le dimensioni ambientali, sociali, di genere e circa le questioni legate agli stock e alle dinamiche di gestione manageriale del *Knowledge Management* che possono essere rilevate all'interno del framework delle risorse immateriali.

In altri termini, in chiave di ricerca, lo schema di percezione delle risorse immateriali può costituire uno schema per comprendere l'adeguatezza dell'uso che si fa della relazione sulla gestione comprendendo cosa viene tralasciato e cosa viene indicato con specifico livello di precisione. La relazione sulla gestione può divenire un'angolazione di osservazione rispetto alla rilevanza e alla effettiva *disclosure* dell'Intellectual Capital e all'interno di esso degli ambiti di managerialità e alle risorse riconducibili alle questioni sociali, ambientali e di *Knowledge Management*.

L'estensione delle risultanze di una analisi di questo tipo, non può essere considerata adatta ad una assoluta generalizzazione, ma ha senso considerare il risultato come certamente indicativo di una situazione in atto, di un preciso atteggiamento valido almeno all'interno del perimetro assunto come oggetto dell'analisi. D'altronde, una strutturazione sostanziale dei contenuti della Relazione sulla Gestione, in effetti, si riscontra in tutti i paesi europei in forza degli interventi della Commissione Europea in tema di informazioni non finanziarie, e in funzione dell'estensione di prassi comuni. È, in questo senso, che si può considerare possibile accostare le imprese europee di diverse nazionalità per costituire un unico panel di aziende che ad esempio fra Germania e Italia, nazioni che hanno una simile cultura del bilancio che si radica anche in una dimensione giuridico normativa considerabile comune<sup>13</sup>, possono essere considerate in modo unitario.

---

<sup>13</sup>In questo senso per rafforzare le ipotesi fatte si veda ancora Catalfo, P., Wulf, I. (2015). "Intangibles disclosure in Management Commentary regulation in Germany and Italy: A semantic approach". *Journal of Intellectual Capital – Special Issue: 1/2015*, pp. 103-119; e in lingua tedesca Sackbrook, J., Wulf, I. (2013). "Nachhaltigkeitsberichte" in: Müller, S., Stute, A., Withus, K.-H. (Hrsg.). *Handbuch Lagebericht – Kommentar von § 289 und § 315 HGB, DRS 20 und IFRS Management Commentary*, Berlin, S. 389-421.

### 3.3.1. Premessa, domanda di ricerca e scelta metodologica. Lo sviluppo della ricerca

È possibile quindi creare, trattando le imprese tedesche e quelle italiane come aziende partecipi di un unico mercato, con uguali caratteristiche e ambiti competitivi di dimensione globale, una comparazione incrociata fra imprese assimilabili. Un settore che bene si presta a questa integrazione incrociata e quindi ad una analisi che individui, se esistono, comportamenti particolarmente difforni in tema di *disclosure*, fra aziende o sistemi assimilabili, è quello dell'*automotive*.

Nella strutturazione del framework interpretativo delle risorse immateriali, sottostrutturato in *Human Capital*, in *Structural Capital (organizational)* e in *Relational Capital*, secondo la classica tripartizione<sup>14</sup>, possiamo individuare uno schema di analisi utile ad una attività di ricerca in questa direzione. Si tenga presente che, operando una semplificazione, all'interno dello schema delle risorse immateriali, possiamo individuare e collocare le tematiche del *disclosure* socio-ambientale.

Quindi, attraverso:

- un *cross analysis approach* che ci consenta la definizione di un panel di aziende equilibrato nella sua composizione tra aziende quotate, nei mercati regolamentati italiani e tedeschi e che per caratteristiche, dimensioni ed attività possano essere considerate omogenee;
- l'applicazione di una *content analysis* per la evidenziazione del grado di copertura delle tematiche previste dal framework dell'Intellectual Capital in relazione agli elementi della *disclosure* socio ambientale;

possiamo pensare di valutare l'effettiva interpretazione di quanto culturalmente assimilato, dai due sistemi, in termini di *disclosure* collegabile ai contenuti del *Management Commentary*<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Barrett-Kohler, San Francisco (CA). Choong, K.K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, Issue 4, pp. 609-638.

<sup>15</sup>Per neutralizzare gli effetti dell'applicazione della direttiva EU 95/2015 e comprendere quanto della dimensione culturale relativa alle *disclosure* collegate all'uso delle non-financial information secondo lo schema dell'Intellectual Capital sia presente nella prassi operativa in uso, si sono presi in considerazione i dati relativi all'anno 2015 – bilanci 2016 come ultimo momento di adesione culturale alle *disclosure* sull'Intellectual Capital come schema di inclusione delle tematiche nelle minime dimensioni e rispetto alle questioni socio-ambientali e della gestione della conoscenza.

Nel caso che vogliamo trattare, la domanda di ricerca dunque è:

- il *Management Commentary*, nella pratica delle aziende considerate, contiene veramente le sostanze del frame work dell'Intellectual Capital nell'articolazione utile a soddisfare implicitamente e in maniera minima le esigenze di *disclosure* degli impatti sociali, ambientali e del knowledge management?

In accordo con quanto espresso precedentemente, attraverso l'applicazione dell'approccio "*Cross country analysis*" è stato selezionato e individuato un panel, fra imprese quotate sui mercati regolamentati di Germania e Italia, fra aziende che potessero essere integrabili nel panel, pur nella varietà di tipologie, attraverso la considerazione di dimensioni, governance, specificità produttive, segmento specifico e dimensione d'interazione sul mercato.

Determinato il panel è stata effettuata un'analisi delle documentazioni relative ai *Management Commentary* e una *Manual Content Analysis* sulle parti di contenuto così come rappresentate nella tabella 1.

In dettaglio, si è proceduto all'applicazione della *Content analysis* partendo dalla individuazione del range di pagine che interessa il *Management Commentary* e gli specifici capitoli-paragrafi che interessano il framework dell'*Intellectual Capital* e di conseguenza gli elementi che riguardano la dimensione degli impatti socio-ambientali e di gestione del patrimonio delle conoscenze aziendali. L'analisi preliminare delle relazioni sulla gestione può essere come di seguito sintetizzata:

Tabella 1 – *Analisi del Management Commentary in relazione ai Capitoli/paragrafi direttamente corrispondenti alle categorizzazioni dell'Intellectual Capital*

<i>Aziende</i>	<i>Tot. n. pagine</i>	<i>Capitoli/paragrafi direttamente corrispondenti alle categorizzazioni dell'Intellectual Capital</i>
Bertrandt AG	32	Human Resources Management (pp. 55-56)
BMW AG	74	Research and Development (p. 23) Financial and Non-financial Performance Indicators (pp. 27-28) Review of Operations: Research and Development, Purchasing, Sales and Marketing, Workforce, Sustainability (pp. 29-46) – (pp. 105-116)
Brembo S.p.a.	106	Research and Development (p. 28) Human Resources and Organization (p. 41) Environment, Safety and Health (p. 44) Performance of Brembo Companies (p. 58)

*segue*

Continental AG	74	Research and Development (pp. 57-59) Sustainability: Employees, Environment, Social Responsibility (pp. 73-81)
ElringKlinger AG	102	Research & Development (pp. 59-73) Employees (pp. 105-106) Sustainability (pp. 107-113) Procurement (pp. 113-116)
FCA S.p.a.	88	Commercial Performance by Operating Segment (p. 65) Sustainability Governance and Commitment to Stakeholders (p. 80) Research, Innovation and Sustainable Mobility (p. 83) Employees (p. 91) Industrial Relations and Social Dialogue (p. 94)
Grammer AG	32	Research and Development (pp. 36-37) Financial and non-financial performance indicators (pp. 49-52)
Immsi S.p.a.	52	R&D (p. 30) Human resources (pp. 41-43) Commercial performance (pp. 16-20)
Landi Renzo S.p.a.	54	Business model (p. 21) Innovation, RD (pp. 27-29) Human resources (p. 34)
Leoni AG	78	Other Performance Indicators (pp. 78-88) Sustainability Report (pp. 88-92)
Piaggio & c. S.p.a.	95	Research & Development (pp. 59-73) Employees (pp. 68-71) Environment (p. 73)
Pininfarina S.p.a.	25	Human resources and the environment (p. 9) Research (pp. 9-10)
Pirelli & c. S.p.a.	82	R&D (p. 53) Alternative performance indicators (p. 76) Sustainability report (p. 77)
PWO AG	46	Business development: Financial/Non-financial performance indicators (pp. 77-79) Employees (pp. 80-81)
SHW AG	47	Research and Development (pp. 35-37)
Sogefi S.p.a.	33	Investment on intangibles (p. 15)

Successivamente a questa fase, è stata presa in considerazione, puntualmente, l’allocazione degli elementi riscontrati nel framework attraverso l’individuazione delle parole utilizzate con preciso valore segnaletico dell’occorrenza ricercata. Sono state quindi, elaborate le valutazioni di *Content Analysis* attraverso il riscontro puntuale e documentale della presenza di elementi (parole) che sono riconducibili alle tre dimensioni dell’Intellectual Capital, e agli elementi relativi alla gestione del Knowledge Management. Il processo si è sviluppato attraverso il riscontro, nel testo, delle parole riconducibili alle aree delle risorse immateriali e in relazione al loro valore semantico collegato alla riconducibilità alle disclosure socio ambientali ricercate, e alla loro stretta pertinenza, è stato assegnato “un grado di accuratezza” in un range da 1 a 3. Con lo stesso modo di procedere e, quindi, mediante il riscontro testuale della presenza sono stati, anche, individuati e quantificati i KPI utilizzati nel documento che possono essere ricondotti alle categorie riscontrate.

Tabella 2 – *Tabella dei risultati della Contenten Analysis: dati verbali riscontrati nel testo, grado di accuratezza e KPI*

<i>Aziende</i>	<i>MSE</i>	<i>Human capital</i>	<i>Relational capital</i>	<i>Structural capital</i>	<i>Degree of accuracy</i>	<i>IMS nf-KIPs</i>
Bertrandt AG	SDAX	–	–	–	–	2
BMW AG	DAX	Size of Workforce	Deliveries to customers	CO2 emissions (fleet) Energy/water consumption (production sites)	3	3
Brembo	MIB	Size of Workforce	Deliveries to customers	CO2 emissions (fleet) Energy/water consumption (production sites)	3	3
Continental AG	DAX	–	Deliveries to customers Customer satisfaction	Product quality	3	2
Elring-Klinger AG	MDAX	Size of Workforce – Staff turnover rate – Staff on sick leave – Industrial accidents	–	CO2 emissions Energy consumption Product quality	3	3

*segue*

FCA	MIB	Size of Workforce – Staff turnover rate – Industrial accident	Deliveries to customers Customer satisfaction	CO2 emissions (fleet) Energy/water consumption (production sites)	3	3
Grammer AG	SDAX	–	–	–	–	1
Immsi	MIB	Size of Workforce	Deliveries to customers Customer satisfaction	Product quality	2	2
Landi Renzo	MIB	Size of Workforce	–	–	2	2
LEONI AG	MDAX	–	–	–	–	1
Piaggio & c.	MIB	Size of Workforce Staff turnover rate	Market share Product spectrum	CO2 emissions Energy consumption Product quality	3	3
Pininfarina	MIB	–	–	–	–	1
Pirelli &c	MIB	Size of Workforce Staff turnover rate	Market share	–	3	3
PWO AG	SDAX	–	Market share Product spectrum Revenue/order structure	–	2	2
SHW AG	SDAX	Qualified/ motivated personnel	Customer satisfaction	CO2 emissions Energy consumption Product quality	2	2
Sogefi	MIB	–	Customer satisfaction	CO2 emissions Energy consumption	1	1

### 3.3.2. Risultati dell'analisi, limiti e possibili evoluzioni future della ricerca

La considerazione di un campione che integri società dell'auto-motive italiane e tedesche trattate nei mercati regolamentati, considerato il grado di omogeneità determinato attraverso l'applicazione dell'approccio *Cross Coun-*



*try Analysis*, rende l'analisi proiettabile in un contesto europeo e probabilmente, considerata la rilevanza dell'impresa coinvolte, anche in una dimensione globale. L'analisi condotta approda ad alcuni risultati. Innanzi tutto, sotto un profilo "comportamentale" possiamo considerare il fatto che, al netto dell'intervento di regolamentazioni, normative e orientamenti specifici (del tipo della direttiva UE/2014/95), e in parte, per un costante trend culturale, l'informativa di bilancio, negli anni, ha pienamente integrato istanze di conoscenza esterne all'azienda e esigenze di comunicazione che provengono dall'interno che sono legate alla informativa non finanziaria su materie che argomentano la sostenibilità, ampiamente considerata, a favore della relazionalità interna ed esterna dell'impresa stessa.

Dai dati emersi, sembra di poter affermare che circa i 2/3 delle aziende del campione copre il perimetro del framework dell'Intellectual Capital con specifiche informazioni narrative che intercettano a loro volta tematiche socio-ambientali o legate al Knowledge Management. Un terzo delle aziende rivela questa caratteristica con un grado di accuratezza massimo. Un'altra considerazione, che scaturisce dai risultati è, che è chiara l'esigenza dell'impresa di entrare in una dinamica informativa capace di ricostruire e rendicontare i processi di generazione del valore. In sostanza, è sempre più evidente la necessità di spiegare all'esterno come il valore aziendale – output e outcome – nelle sue dimensioni più diversificate, viene realizzato, argomentando se non addirittura spiegando, come l'architettura e le qualità dei processi e delle risorse determinino le performance aziendali. Così similmente, dalla prospettiva degli investitori e, più in generale, degli stakeholder interni ed esterni, diventa necessario comprendere la provenienza del valore e delle performance raggiunte, con l'esigenza di comprendere la effettiva capacità strutturale, l'aspirazione e la tensione alla sostenibilità dell'azienda.

Così, ancora, dall'analisi proposta nella Tabella 2, si rileva una varietà di KPIs legati a rapporti *input/processo* e *output/outcome non finanziario*, che sono già stati riscontrati e verificati come in uso nel Management Commentary.

Dall'analisi, risulta evidente come, la presenza di KPI, che certamente costituiscono una informazione quantitativa all'interno di informazioni non finanziarie, spesso consente un rilevante arricchimento dell'informativa non finanziaria; situazione che, in qualche caso, costituisce una ricorrenza, nel senso positivo, come ad esempio rispetto al tema delle disclosure sui dipendenti, ma anche per il verso opposto, nel senso della carenza di integrazione fra tipi di informazione, rispetto ad esempio al tema della rappresentazione della *Customer satisfaction* in relazione all'outcome prodotto.

In questo modo, si vengono a generare vuoti nella composizione dell'eterogeneità delle forme come nel caso dei KPIs non finanziari legati alle emissioni

di CO2 (“flotta” vs. Siti di produzione), ma anche, alcuni “modelli/somiglianze”, quindi difficilmente sovrapponibili (ad esempio differenti misure di dimensioni dei dipendenti).

Con riferimento ai dati, alle informazioni prospettiche, allo *Strategic focus* e alla considerazione degli orientamenti futuri, si può dire che, in relazione ai documenti esaminati, non è resa sempre disponibile una sistematica esposizione dell’Outlook. Le previsioni, espresse sotto forma di *Key Performance Indicator* non finanziari, sono per lo più indicate in modo comparativo e solo raramente *stand alone*. Ciò, sembra compatibile con l’esigenza di non vincolare il lettore con elementi che possano assumere un valore tassativo, soprattutto in condizioni di decisa incertezza del contesto. Meno condivisibile, potrebbe essere, invece, il caso di esposizione di KPI in modo comparativo e non diretto per diminuirne la leggibilità dei fenomeni sottostanti. In particolare, la Previsione di KPI non finanziari e quindi la loro disponibilità nei documenti, è per lo più, esposta solo in modo comparativo qualificato; si lega, ad esempio, all’espressione di obiettivi isolati e proiettati nel lungo termine (come per le percentuali di considerazione della parità di genere o di donne in azienda), mentre la previsione regolare è solo un anno avanti.

Dall’analisi svolta, sembra di poter concludere che è in atto, un’effettiva tendenza, non ancora compiuta metodologicamente e operativamente, alla interconnessione delle informazioni (*Integrated thinking*) e alla descrizione della posizione dell’organizzazione aziendale all’interno della catena del valore in rapporto alle relazioni con gli stakeholder. Questa articolazione, se può essere letta come tendenza, costituisce, allo stesso tempo, una precisa limitazione del processo di reporting anche rispetto alle limitazioni che ne derivano per i rapporti con gli stakeholder. Dalle risultanze espone, sembra di poter affermare, ancora, che non emergono che pochi approfondimenti ai percorsi di Knowledge Management e alla gestione della catena di fornitura. Sembra di poter concludere che, in larga maggioranza, i KPI non finanziari vengono usati, regolarmente, solo come driver di valore e quindi con una funzione integrativa per l’argomentazione della performance principalmente finanziaria.

Dalla lettura dei risultati dell’analisi, si conferma che l’utilizzo del framework delle risorse immateriali, come modello di percezione dei contenuti del Management Commentary, consente di intercettare ugualmente le tematiche relative agli ambiti socio ambientali e di creazione del valore, attraverso il Knowledge Management. Uno sviluppo dell’analisi potrebbe prevedere la ripetizione della ricerca in momenti temporali successivi al fine di considerare gli eventuali trend evolutivi.

Si potrebbe, ancora, pensare a un’estensione attraverso il coinvolgimento nel campione di aziende provenienti da altre nazioni europee.



## 4.

# Le informazioni non finanziarie nel sistema dei bilanci della Pubblica Amministrazione

### 4.1. Il quadro di riferimento e la parabola evolutiva

Il Processo di trasformazione globale della società e il nuovo modello di rapporto tra pubblica amministrazione e cittadino nel contesto dei paesi occidentali<sup>1</sup>, insieme alla nuova accezione di Public Sector che si è venuta a determinare come effetto di un preciso percorso evolutivo che ha integrato, all'interno della dimensione burocratica la dimensione culturale manageriale, hanno stimolato da più di un ventennio un processo di estensione delle funzioni del bilancio e parallelamente un ampliamento strumentale dei piani di programmazione collegati funzionalmente alla struttura stessa del bilancio. Questo processo in particolare, come reazione indotta ha generato una crescente

---

<sup>1</sup> Il processo di ricostruzione del lungo percorso evolutivo in questione può essere considerato, senza pretese di esaustività, prendendo in considerazione fra gli altri i seguenti contributi: Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector* Routledge critical studies in public, Routledge, ISBN 0415527627, 9780415527620; Bryson, J.M., Crosby, B.C., Bloomberg, L. (2014). "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management". *Public Administration Review*, 74: 445-456. doi: 10.1111/puar.12238; Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA; Denhardt, R.B., Denhardt J.V., (2000). "The New Public Service: serving rather than steering". *Public Administration Review*, 60.(6); Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, Berkeley; Meneguzzo, M. (2001). *Innovazione, managerialità e governance. La PA verso il 2000*. Aracne, Roma; Bekke, A., Kickert, W., Kooiman, J., (1995). "Public management and governance", in Kickert, W., Vught, F. (eds.). *Public Policy & Administration in The Netherlands*, Prentice-Hall, London; Eljassen, K., Kooiman, J. (1993). *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience*, Sage, London; Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services: the Anglo-American experience*, Blackwell, Oxford.

esigenza di accountability e di controllo da parte dei cittadini nei confronti delle istituzioni e delle aziende pubbliche. In questo solco possiamo contestualizzare il percorso di estensione dei dati di bilancio e di definizione dei nuovi ambiti di argomentazione oggetto delle richieste di estensione dell'accountability. La costruzione di documenti volti a "rendere conto" delle azioni pubbliche a una platea di portatori di interesse che va dai beneficiari della spesa – cioè dagli effettivi destinatari delle risorse messe a disposizione dall'ente pubblico (cittadini, imprese, enti locali) – ai destinatari delle politiche messe in atto dall'ente, ha condotto alla realizzazione di una vera e propria rivoluzione culturale sia nel campo della contabilità sia nell'ambito del sistema delle regole e dei modelli di rendicontazione. Il bilancio dell'ente pubblico (rendiconto o conto consuntivo), infatti, prima del processo di armonizzazione contabile e dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 118/2011 di cui meglio si dirà, consentiva di valutare solo i risultati finanziari conseguiti attraverso la corretta applicazione dei principi contabili e comunicava poco circa le strategie e le politiche che orientavano l'allocazione e l'uso delle risorse pubbliche. Il cittadino-cliente non valuta, però, la PA solo in base alle informazioni di tipo economico finanziario, ma giudica rispetto all'effettiva capacità dell'Amministrazione di rispettare i valori e gli obiettivi dichiarati e in base alla corrispondenza tra il suo sistema di interessi e bisogni e le risposte complessive che gli vengono fornite. Ecco che in base alle esigenze di rendicontazione e agli ambiti di interesse, nel tempo, si sono sviluppate diverse tipologie di rendicontazione, alcune delle quali in parte mutate dal settore privato<sup>2</sup>, ma con connotazioni e finalità diverse, esclusivamente aderenti alle finalità pubbliche.

Punto nodale della questione nella trattazione di tutti questi sistemi di rendicontazione "parallela" è comprendere quale sia la fonte informativa da dove sono derivati i dati; se è sempre necessaria una riclassificazione dei bilanci e dei rendiconti e l'utilizzo di documenti programmatici e gestionali diversi o se il sistema contabile consentiva o consente di trarre le informazioni richieste e, nell'ambito dell'evoluzione del sistema contabile, comprendere se in qualche maniera i dati sono divenuti parte integrante del bilancio stesso e del modello di comunicazione adottato.

---

<sup>2</sup> Pollifroni, M. (2015). "E-Government towards Transparency: a comparative analysis applied to the Italian Public Sector". *E-Government* 14(1): 217-233. Pollifroni, M. (2014), "Multidimensional Analysis Applied to the Quality of the Websites: Some Empirical Evidences from the Italian Public Sector". *Economics and Sociology*, Vol. 7, No 4, pp. 128-138. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7- 4/9.

## 4.2. Il Bilancio di Mandato

Il bilancio di mandato costituisce un importante segnale del processo di cambiamento del rapporto tra cittadino e Amministrazione con particolare riferimento alla dinamica di rapporto degli enti locali<sup>3</sup>. Per la sua stessa finalità che si riallaccia agli impegni elettorali assunti dai vincitori della competizione elettorale (ci riferiamo in questo caso ovviamente agli enti locali territoriali) e alle conseguenti decisioni e azioni amministrative determinate nella fase di governo, il bilancio di mandato assume un ruolo di responsabilizzazione sui risultati raggiunti e di relazionalità con i cittadini-stakeholders<sup>4</sup>. In realtà il bilancio di mandato così come brevemente perimetrato nelle finalità e nelle ragioni istitutive potrebbe essere sovrapposto al concetto di bilancio sociale. In realtà sia per l'approccio metodologico sia per la dimensione delle finalità e delle motivazioni il bilancio sociale rimane diverso e non sovrapponibile al bilancio di mandato<sup>5</sup>. La visione più ampia del bilancio sociale o anche, laddove si dovesse verificare la dimensione partecipativa che si potrebbe assumere per la redazione del bilancio sociale, fanno sì che l'uno può comprendere le esigenze dell'altro ma non viceversa. Il bilancio di mandato, al pari dei consuntivi annuali, evidenzia i risultati dell'attività svolta dall'Ente nel periodo della gestione dell'organo di vertice. Il periodo temporale del mandato, però, raramente è multiplo esatto degli esercizi in cui è convenzionalmente suddivisa la gestione di un ente e a cui sono di regola riferiti i conti consuntivi annua-

---

<sup>3</sup>La legge 7 dicembre 2012, n. 213, ha apportato modifiche all'art. 4 del D.Lgs. n. 14/2011, rendendo obbligatoria la redazione della relazione di "fine mandato" e, contestualmente, introducendo l'obbligo di redazione della relazione di "inizio mandato". In questo contesto porremo maggiore attenzione sulla relazione di fine mandato.

<sup>4</sup>Mazzara, L. (2003). "Il bilancio di mandato: uno strumento per migliorare la trasparenza della comunicazione tra ente locale e collettività Azienda pubblica". *Azienda pubblica*, n. 4/03, pp. 3311-333 Issn 1127-5812; Siboni, B. (2004), "Il bilancio di mandato come strumento per valutare l'operato di un ente locale", in Vagnoni, E. (a cura di), *Azienda, Economia, Impresa ed Università*. Este Edition, Ferrara, pp. 95/104; ISBN: 978-88-6704-107-7; Bartocci, L., (2003). *Il bilancio sociale negli enti locali*. Giappichelli, Torino; Marcuccio, M., Steccolini, I. (2008). "La rendicontazione sociale negli enti locali: il punto della situazione", in Borgonovi, E., Rusconi, G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*. Franco Angeli, Milano; Tanese, A. (2004) (a cura di). *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. Rubettino.

<sup>5</sup>Si veda per una posizione diversa Siboni, B. (2005). "Il bilancio sociale di mandato", in Farneti, G., *Gestione e Contabilità dell'ente locale*, VII edizione, Maggioli, Rimini, pp. 433/435; ISBN: 9788838728464 e Farneti, G., Pozzoli, S. (a cura di), *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*. Ipsoa, Milano, 2005.

li. Pertanto, avere elementi riferiti a tutto il periodo del mandato offre al corpo elettorale e/o all'Istituzione designante elementi oggettivi di conoscenza. Da queste considerazioni si evince l'utilità di un "bilancio di mandato" come "ex post" redatto con i medesimi criteri dei conti consuntivi annuali dell'Ente, ma rigorosamente riferito a tutto il periodo della gestione dell'organo volitivo; tale documento contabile deve ovviamente tener conto dei periodi infrannuali di operatività e rappresentare un mezzo oggettivo di valutazione dell'operato dell'organo in questione. Un bilancio di mandato si articola solitamente in tre parti: a) un quadro generale (assetto organizzativo, missione, piano strategico, programmi); b) un rendiconto delle entrate e delle uscite (in prospetti sintetici dove le uscite sono aggregate per missioni); c) una relazione sulle prestazioni ed i servizi erogati dall'ente". In questo senso è del tutto evidente che le informazioni numerico quantitative espresse in chiave finanziaria trovano naturale completamento e significatività piena attraverso le informazioni finanziarie e la *narrative accounting*; forme espressive che consentono in via esclusiva di dare pienezza al bilancio di mandato e quindi renderlo effettivamente capace di esprimere le funzioni che gli vengono assegnate.

### 4.3. Il Bilancio di Genere

Genere è la traduzione letterale del termine inglese *gender*, da cui *gender auditing*, *gender budgeting*, *gender budget analysis*. Il presupposto del bilancio di genere è l'integrazione, in una prospettiva di genere, della lettura di documenti di pianificazione e programmazione che enunciano e declinano le politiche pubbliche. L'esigenza del bilancio di genere nasce dalla consapevolezza che le politiche economiche riflettono la distribuzione non neutra del potere esistente nella società: le scelte dei governi locali o nazionali hanno, quindi, conseguenze diverse sulle donne o su gli uomini perché diverso è il loro ruolo nella famiglia, nell'economia, nella società. La Commissione per i diritti della donna e le pari opportunità del Parlamento Europeo, nel giugno 2003 così si esprimeva "i bilanci pubblici non sono meri strumenti finanziari ed economici, costituiscono il quadro di fondo entro il quale si delinea il modello di sviluppo socioeconomico, si stabiliscono i criteri di redistribuzione del reddito e si indicano le priorità politiche. Agli stati membri è rivolta la richiesta di valutare quale sia l'impatto della politica economica dell'ente su donne e uomini al fine di raggiungere una maggiore efficacia nell'elaborazione e attuazione di strategie e meccanismi che diminuiscano il gap di genere. Lo sviluppo della tematica e i tentativi di diffondere modelli che potessero supportare la diffusione della cultura di genere e la doverosa parità sostanziale nelle politiche

della pubblica amministrazione ha avuto un suo specifico percorso<sup>6</sup>.

Lo strumento che consente di mettere in evidenza il grado di orientamento delle politiche adottate rispetto al genere è la matrice di gender auditing. In essa le politiche prese in esame vengono riepilogate e “catalogate” a seconda che esse siano:

- politiche destinate direttamente a donne, denominate dirette;
- politiche per l’introduzione delle pari opportunità, denominate PO;
- politiche indirette, denominate indirette (non specificatamente pensate per le PO ma che possono produrre impatto sul genere).

L’analisi di genere dei bilanci si configura, quindi, come uno strumento complesso che non si limita ad una riclassificazione in una prospettiva di genere delle risorse erogate dall’ente pubblico in favore delle/dei cittadine/i e dei documenti ufficiali di bilancio, ma comporta una attenta verifica della corrispondenza tra risorse erogate dall’ente e domanda degli/delle utenti, ricostruita attraverso un’approfondita analisi della popolazione di riferimento. Il Bilancio di genere, così, effettua una:

- valutazione delle politiche adottate rispetto al genere;
- valutazione della spesa disaggregata per genere;
- valutazione dei servizi pubblici resi;
- definizione dei programmi a medio termine;
- analisi complessiva del bilancio in un’ottica di genere.

L’approccio per lo più utilizzato per la realizzazione del Bilancio di Genere

---

<sup>6</sup> Pollifroni, M. (2005), “Il bilancio di genere (gender sensitive budgeting) quale strumento di accountability proprio del modello della Public Sector Social Responsibility: un’analisi comparata tra prassi internazionale e nazionale”, in AA.VV. (2005), *Riferimenti storici e processi evolutivi dell’informativa di bilancio tra dottrina e prassi*, in Atti del VII Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Atri-Silvi (TE), 22-23 settembre 2005, 2° Tomo, Rirea, Roma; Pulejo, L. (2009). “Cos’è e come si redige un bilancio di genere?”, in Cocchiara, M.A. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni. Percorsi esperienze e idee*, Aracne, Roma. Pulejo, L. (2010). “Le nuove frontiere della comunicazione nell’ente pubblico locale: l’approccio di genere”, in Airoidi G., Brunetti G., Corbetta, G., Invernizzi, G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano. Martini, M. (2011). “Il bilancio di genere nella prassi italiana. Indagine empirica sui comportamenti degli enti locali”. *Rivista Italiana di ragioneria e di economia Aziendale*, marzo-aprile [191-203]; Paoloni, P., Lombardi, R. (a cura di) (2018). *Advances in gender and cultural research in business and economics*. Springer Proceedings in Business and Economics, Springer. ISBN 978-3-030-00335-7; Demartini, P., Paoloni, P. (2012), “The Relational Capital in Female SMEs”, *Journal of Academy of Business and Economics (JABE)*, Vol. 12, No. 1, pp. 23-32 – ISSN:1542-8710.



si compone di due modelli integrati: il Modello di accountability e il modello di sviluppo umano. In base al modello di accountability il documento va costruito in funzione dell'identificazione degli obiettivi; deve analizzare la congruenza della allocazione delle risorse con gli obiettivi e controllare la destinazione dei fondi valutando il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Seguendo il Modello di sviluppo umano poi, vanno presi in considerazione gli ambiti fondamentali di sviluppo per le persone: accesso e controllo sulle risorse private e pubbliche; controllo sul proprio corpo, sulla propria identità e sui valori individuali; controllo sul proprio lavoro e sulla sua remunerazione; partecipazione e accesso politico; controllo sulla propria mobilità; controllo sul proprio tempo ed espressione; accesso e controllo su risorse immateriali e cognitive.

La Matrice di gender auditing aggrega le spese pubbliche rivolte al genere femminile in tre macro-ambiti: spese dirette al genere femminile; spese a sostegno delle Pari Opportunità; spese indifferenziate nella destinazione, ma non per questo ininfluenti in termini di impatto sul genere.

Il processo di elaborazione del Bilancio di Genere consta di alcuni step: analisi dei documenti programmatici e delle linee di mandato; individuazione delle politiche e dei progetti in ambito di genere; costruzione della matrice di gender auditing; ri-classificazione del bilancio e analisi delle risorse; raccolta del materiale relativo ai progetti in ambito di genere; raccolta dati socio-economici del territorio; reporting.

#### **4.4. Il Bilancio Sociale**

Il Bilancio sociale è uno degli strumenti fondamentali per “comunicare” la responsabilità sociale. Nel settore pubblico, socialmente responsabile per definizione, esso assume connotazioni diverse. Il bilancio sociale non è uno strumento di controllo e verifica che si sostituisce ad altri strumenti di rendicontazione e di misurazione dei risultati (rendiconto economico-finanziario, controllo di gestione) ma si serve, se necessario, di questi strumenti, attinge da essi le informazioni necessarie. Fa parte di un progetto di rinnovamento della PA (Cantieri PA) condotto dal Ministero dell'Interno negli anni 2004-2005 ed è incentivato nel settore pubblico come risposta ad un deficit di trasparenza dell'azione amministrativa che non consente ai cittadini di valutare le performance rispetto al perseguimento delle finalità istituzionali e della mission dell'ente; di esplicitazione delle finalità delle politiche e delle strategie delle amministrazioni; di misurazione dei risultati più orientata alla corretta rilevazione dei fenomeni contabili che alla misurazione della qualità dei servizi; di comu-

nicazione che non rende facilmente fruibile all'esterno le informazioni; di legittimazione e fiducia verso l'amministrazione.

Sotto un profilo formale è un documento annuale finalizzato a leggere i risultati dal punto di vista esterno, e quindi non focalizzato prevalentemente su indicatori di attività e elementi di output, quanto su indicatori di utilizzo, di qualità dei servizi e di *outcome* delle iniziative intraprese. Vale come premessa culturale la considerazione che: "fare il bilancio sociale significa mettere a nudo e cercare di rileggere il sistema di relazioni sociali all'interno del quale ogni amministrazione pubblica è inserita, per valutare in modo condiviso e trasparente il ruolo svolto e l'impatto che l'amministrazione stessa ha generato su quel sistema".

Affinché l'attività di un'Amministrazione sia misurata e descritta in modo adeguato, è necessario implementare forme di controllo e di reporting, come il bilancio sociale, coerenti con le caratteristiche e le finalità proprie del settore pubblico. Il Bilancio sociale non è dunque una semplice operazione di comunicazione, ma è la costruzione di un percorso per dare evidenza all'esterno di ciò che si è prodotto dall'interno; il bilancio sociale non è uno strumento di gestione del consenso, con il quale evidenziare tutto ciò che si è realizzato e tralasciare gli impegni non rispettati e gli obiettivi non raggiunti, ma deve consentire di valutare le performance dell'ente dando conto, eventualmente, anche di ciò che non è coerente con gli interventi realizzati o di ciò che non è in linea con le aspettative e le previsioni. Negli anni, i bilanci sociali sono mutuati dalla metodologia denominata "*balance scorecard*" che prevede, come è noto, quattro punti di osservazione sui quali orientare l'analisi e le valutazioni degli interventi: la prospettiva economico-finanziaria (analisi degli investimenti effettuati e degli impatti economico-finanziari, sia in termini di economie rispetto a periodi precedenti, sia in termini di vantaggi economici esterni rilevabili nei contesti in cui si realizza l'intervento – esempi: Risparmi rispetto alle previsioni; Risparmi rispetto a periodi analoghi precedenti; Economie esterne generate a favore di altri soggetti nel territorio); prospettiva dei destinatari: si individuano segmenti di azione in funzione dei destinatari, e si valuta il rapporto esistente tra prodotti (*output*), risultato (*outcome*) e impatto (*impact*), in relazione alle aspettative, sia interne che esterne. Le aspettative interne sono definite dalle dimensioni della programmazione che viene realizzata, in funzione delle risorse e delle potenzialità della struttura; le aspettative esterne, rappresentano, invece, l'ottica del destinatario che può avere pretese diverse, sia nella dimensione quantitativa che nella qualità dei servizi erogati; Prospettiva interna: processi interni di cruciale importanza caratterizzati per la loro trasversalità, dai quali dipende l'efficienza del sistema e conseguentemente la sua efficacia complessiva (si tratta di analizzare gli investimenti dell'ente in

direzione delle politiche di integrazione organizzativa e di interazione tra tutte le sue componenti, soprattutto in corrispondenza dei processi caratterizzati da trasversalità; prospettiva di sviluppo (lo sviluppo può essere osservato da due punti di vista: interno con riferimento agli investimenti sul capitale intellettuale, i sistemi informativi, l'assetto organizzativo ed esterno con riferimento agli interventi di valorizzazione del territorio e dell'ente nei rapporti con le altre istituzioni).

Dalla riclassificazione dei dati e dal loro incrocio è possibile poi sviluppare ulteriori report per segmento o finalità.

Se tutte queste informazioni possano essere desunte dal solo conto consuntivo annuale è una questione che va trattata alla luce della evoluzione normativa che ha riguardato i documenti e tutto il sistema contabile della PA.

In realtà, il processo di evoluzione normativa che dagli anni Novanta ha interessato la PA e il suo rinnovamento non è stato affiancato da una evoluzione del sistema contabile del settore pubblico fino al 2011. Disorganico e disomogeneo tra livelli centrali e periferici, il sistema contabile, fino al D.Lgs. n. 118/2011 costituisce uno degli ostacoli alla piena realizzazione di un processo di "aziendalizzazione" di tutta la PA e quindi alla adozione di logiche manageriali improntate alla efficacia, all'efficienza, all'economicità nonché ad una visione "*customer oriented*". Ingessati, nelle antiche logiche burocratiche, il bilancio e il rendiconto rispondevano a un concetto statico di pubblica amministrazione quale Istituzione che eroga servizi ai propri sudditi secondo ottiche di programmazione top-down e processi di *government* che male si coniugavano con la nuova filosofia della legge n. 142/1990 che ha avviato l'introduzione di una cultura amministrativa il cui obiettivo non è più quello di applicare la legge "in via di giustizia ai cittadini", ma quello di erogare servizi ad un cittadino che non è più "suddito", ma utente/cliente.

In questa nuova visione, la PA, da istituzione operante in modo tradizionalmente burocratico, che fa fronte ad una domanda generica individuata secondo l'esclusivo intervento politico normativo e che valuta le finalità delle prestazioni erogate in funzione della concordanza con le procedure e con il numero degli atti compiuti deve diventare istituzione operante in modo "aziendale" in un particolare "mercato"; istituzione che produce ed eroga i servizi in funzione di un domanda dinamica i cui tratti si evolvono con i ritmi evolutivi della società, e quindi anche in funzione dello sviluppo del contesto a cui si fa riferimento. Una Istituzione che deve dotarsi di una cultura organizzativo-manageriale che tenda ad una gestione per obiettivi e processi. Con il termine "amministrazione" non ci si riferisce più, pertanto, ad un complesso di comportamenti dell'ente sostanzianti in atti intrapresi secondo legge, ma ad un più complesso e dinamico comportamento gestionale ispirato al pragmatismo del-

l'agire amministrativo aziendale, alla cultura del risultato effettivo di gestione e non alla cultura dei risultati secondo adempienza, dove l'adempienza ha solo un valore di limite minimo ma non di risultato, di guida ma non di contenuto. Efficacia, efficienza ed economicità non possono essere raggiunte se non in un'ottica manageriale dove il contenimento delle spese non conduce all'immobilismo ma alla rivisitazione di un sistema produttivo volto all'incremento delle entrate proprie e all'equilibrio finanziario, dove il controllo di gestione diventa uno strumento e non il fine e la contabilità economico patrimoniale un mezzo e non un adempimento. Quanto sopra, non significa certamente abbattere la natura dell'ente pubblico quale condensato di valori fondanti, quale entità operante a custodia di un complesso di caratteristiche espressione di idealità socialmente rilevanti e come tali da tutelare come ad esempio il valore di concreto esercizio della tutela della solidarietà fra i cittadini ed il valore dell'unità nazionale, significa piuttosto guardare all'Ente Pubblico secondo la concezione sistemica su cui gravitano il sistema istituzionale e legislativo, quello tecnologico culturale, quello demografico-sociale e quello economico.

#### **4.4.1. Dimensione internazionale ed esperienze italiane: l'attività del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) nel Public Sector**

L'attività del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS)<sup>7</sup> è articolata e finalizzata alla promozione culturale metodologica e applicativa del bilancio sociale come strumento di valutazione e informazione dell'impatto sociale di enti e istituzioni di ogni natura, attraverso una specifica attività di standard setting. Il GBS in questa attività di standard setting ha elaborato uno standard metodologico e una serie di declinazioni specifiche per specifici enti i cui elementi fondanti sono i valori aziendali e gli impatti sociali in un vincolo di

---

<sup>7</sup> Per avere una misura della ricchezza dell'esperienza del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale si veda <http://www.gruppobilanciosociale.org> e tra i moltissimi contributi scientifici in relazione allo standard generale e alla specifica considerazione del Public Sector si considerino: Vermiglio, F. (1984). *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*. Grapho Editor, Messina; Pulejo, L. (1996). *Esperienze in tema di bilancio sociale: il modello francese*. Giappichelli, Torino; Vermiglio, F. (2000). *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*. Giappichelli, Torino; Gruppo di studio per il Bilancio sociale (2004). *La Rendicontazione Sociale nel Settore Pubblico. Modello GBS. Documenti di standard; standard di adattamento. Documento n. 1*, GBS, Milano; Ricci, P. (2006). "Il valore aggiunto nello standard di base GBS per la rendicontazione sociale nel settore pubblico". *La Finanza Locale*. Maggioli Editore, Rimini, n. 6, pp. 13-20, ISSN: 0394-8307.

coerenza considerabile nella reale declinazione delle scelte gestionali. Il bilancio sociale è in quest'ottica uno strumento di misurazione rendicontazione e comunicazione con specifiche caratteristiche. In particolare, nell'accezione del GBS Il bilancio sociale è da considerare:

- autonomo: l'autonomia riguarda il documento e non le informazioni in esso contenute, le quali devono presentare un forte aggancio con fonti certe e verificabili e con procedure definite, per evitare il rischio che le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d'intento e, come tali, sfuggano a qualunque controllo e confronto spaziale e temporale;
- aziendale: in quanto redigibile da tutte le aziende, sia quelle che producono per il consumo interno (azienda di consumo), sia quelle che producono per il mercato (imprese), sia quelle che destinano la produzione a terzi in forma diversa dallo scambio (azienda di erogazione);
- periodico: (consigliato alla fine di ogni esercizio);
- consuntivo: indicante le linee programmatiche per il futuro, notizie e indicazioni sugli obiettivi formulati, per rendere possibile il confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi perseguiti;
- pubblico: rivolto a tutti gli interlocutori sociali che direttamente o indirettamente sono coinvolti nell'esercizio dell'attività (stakeholders).

Lo standard proposto da GBS è tarato per il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle performance d'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare, anche sotto il profilo etico-sociale, le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholders.

La qualità del processo di formazione del bilancio sociale redatto secondo la proposta del GBS e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto di alcuni specifici principi di redazione ed in particolare:

- Responsabilità: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholders ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.
- Identificazione: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).

- Trasparenza: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.
- Inclusione: si farà in modo di dar voce, direttamente o indirettamente, a tutti gli stakeholders identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.
- Coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.
- Neutralità: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.
- Competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.
- Prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.
- Comparabilità: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.
- Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.
- Periodicità e ricorrenza: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.
- Omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.
- Utilità: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.
- Significatività e rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.

- Verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.
- Attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni desumibili dal bilancio sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.
- Autonomia delle terze parti: ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.

Il Bilancio Sociale, secondo GBS, si compone di tre distinte sezioni, che riguardano:

- L'identità aziendale: implica l'esplicitazione dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico; permette agli stakeholders ed al pubblico di formare un giudizio e compiere le valutazioni delle performance aziendali, rendendo possibile la comparazione tra gli assunti valoriali e le risultanze dell'attività stessa.
- La produzione e la distribuzione del valore aggiunto: rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e rende evidente l'effetto economico (o economicamente esprimibile) che l'azienda ha prodotto sulle principali categorie di stakeholder. Comprende diverse sezioni, quali il bilanciamento con la contabilità generale d'esercizio, il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto e il prospetto di riparto dello stesso (suddiviso in remunerazione del personale, della PA, del capitale di credito, del capitale di rischio, dell'azienda e liberalità esterne).
- La relazione sociale: espone sinteticamente i risultati ottenuti in relazione agli impegni, ai programmi ed agli effetti sui singoli stakeholders. L'azienda identifica le utilità prodotte per i propri stakeholders, avvalendosi di misurazioni e comparazioni, resoconti narrativi, quadri descrittivi, testimonianze e pareri che rendano possibile la costruzione di un quadro esauriente.

Gli elementi essenziali della relazione sociale riguardano l'identificazione degli impegni assunti e degli stakeholders cui il bilancio è rivolto, l'esplicitazione delle politiche ad essi relative, il processo di formazione del bilancio sociale, un'ordinata e completa esposizione dei fatti e delle informazioni, le opinioni e i giudizi degli stakeholders, le eventuali comparazioni (*benchmarking*).

*king*), gli obiettivi di miglioramento futuri, gli eventuali giudizi e pareri delle parti terze incaricate di verificare la qualità del processo o la sua rispondenza agli assunti metodologici stabiliti.

Oltre alle tre precedenti sezioni fondamentali, è possibile che il bilancio sociale preveda alcune sezioni integrative, contenenti ad esempio i giudizi e le opinioni degli stakeholders, eventuali commenti e dichiarazioni dell'azienda, i miglioramenti cui si intende sottoporre il bilancio sociale stesso.

#### **4.5. Il Bilancio Ambientale**

Il bilancio ambientale può essere considerato lo strumento attraverso il quale si rendiconta agli stakeholder delle interazioni tra azienda e sistema ambientale e nel caso di enti pubblici della attenzione dal punto di vista distributivo e degli interventi per l'ambiente posta in essere dalle istituzioni pubbliche ad ogni livello ed in particolare a livello degli enti locali territoriali in considerazione dello specifico ruolo svolto da queste fondamentali istituzioni. La mancanza di una convergenza nella direzione di uno standard come visto nel caso del bilancio sociale, non ha permesso l'implementazione di modello di bilancio anche perché non esistono a tutt'oggi metodologie dominanti, modelli e regole applicative universalmente accettate, probabilmente anche in relazione all'approccio seguito da molti organismi sovranazionali o istituzionali apicali che hanno preferito la determinazione di linee guida piuttosto che l'adozione di un effettivo standard di bilancio<sup>8</sup>. È opportuno ricordare che l'approccio alle implementazioni delle forme di rendicontazione ambientale attraverso le linee guida è stato adottato per non appesantire le regolamentazioni specifiche e lasciare spazio alle specificità e alle peculiarità dei singoli organismi pubblici che avessero dovuto prendere posizione intervenendo sulle questioni della rendicontazione ambientale<sup>9</sup>. Se da un lato quindi questo approc-

---

<sup>8</sup>La produzione di indirizzi e linee guida per la redazione dei bilanci e la generazione della contabilità ambientale sono state esitate da molte istituzioni di varia natura, fra gli altri si tengano presenti gli interventi fatti dall'Ufficio statistico dell'Unione europea (EUROSTAT) attraverso l'introduzione del sistema contabile SERIEE (Système Européen de Rassemblement de l'Information Economic sur l'Environnement) e dall'ONU con il conto System for Integrated Environmental and Economic Accounting (SEEA); tali indicazioni, nella forma delle linee guida, pur essendo nate per una contabilità a livello nazionale o sovranazionale sono spesso, anche in parte, applicate in altre realtà, di livello minore come ad esempio gli enti locali.

<sup>9</sup>Fra le diverse iniziative realizzate in Italia e che si possono considerare degne di nota



cio ha garantito lo spazio di maturazione delle tematiche relative al bilancio ambientale in ambito culturale e della consapevolezza, dall'altro la strada delle "linee guida" ha diluito la forza del cambiamento che dalla fine degli anni Novanta si manifestava nella direzione dell'ampliamento degli spazi di accountability ambientale pur essendo state emanate linee guida particolarmente significative ed autorevoli. Se consideriamo adesso in astrazione lo spettro delle finalità per le quali il bilancio ambientale può essere redatto, dobbiamo certamente partire dalla funzione comunicativa dei risultati ambientali. In questo senso una precisazione è necessaria in quanto il concetto di risultato può essere declinato in termini di efficienza realizzativa di interventi e investimenti, ma anche nel senso dell'efficacia degli interventi messi in campo. Indubbiamente, quest'ultima è l'accezione che più risponde alla precisa considerazione manageriale delle policy messe in campo e che molto spesso considera l'ambiente come una speciale e specifica configurazione patrimoniale propria di un territorio<sup>10</sup>. Più in generale bisogna considerare come il bilancio ambientale possa effettivamente essere strutturato per rendicontare e comunicare ai soggetti e al pubblico interessato (*stakeholders*) l'impatto ambientale delle scelte di programmazione e di gestione adottate dall'ente pubblico con l'evidente finalità ulteriore di ottenere un miglioramento della situazione futura contribuendo allo sviluppo della cultura del rispetto e della tutela proattiva delle risorse ambientali. In tal senso, la tematica ambientale viene considerata nella prospettiva della sostenibilità e del vantaggio che deriva dalla prospettiva di medio lungo periodo della sostenibilità.

---

e con specifico riferimento alla questione della definizione di una convergenza sulla rendicontazione contabile attraverso linee guida ci si può riferire all'esperienza di APAT (Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici) – ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) pubblicata nel volume: ISPRA, (2009), *Il Bilancio Ambientale negli Enti Locali – Linee guida*; Dipartimento Stato dell'ambiente e metrologia ambientale, Servizio Reporting ambientale e strumenti di sostenibilità ISBN 978-88-448-0384-1.

<sup>10</sup> Questa interpretazione "patrimonialista" della dimensione ambientale e del quadro delle risorse ambientali a disposizione di un territorio, è stata considerata in relazione al diffondersi dei modelli di bilancio ambientale di derivazione aziendalistica che aveva una specifica attenzione all'impatto delle policy interpretandole come origine degli effetti modificativi sul patrimonio ambientale inteso come stock in relazione alle decisioni gestionali adottate. Per una esemplificazione empirica dell'approccio aziendalistico applicato al bilancio ambientale si veda: Catalfo, P. (2006). "Il bilancio Ambientale delle Amministrazioni Pubbliche Locali: le sperimentazioni di APAT presso i comuni di Venezia e Catania", in AAVV., *Qualità dell'Ambiente Urbano – III Rapporto APAT*. pp. 463-478, APAT – Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici, ISBN: 88-448-0218-X.

Uno dei principali ostacoli alla realizzazione del bilancio ambientale, è stato tradizionalmente rappresentato dalla mancanza di dati specificamente destinati a questa finalità. Generalmente, infatti, i dati destinati a sostenere la rendicontazione ambientale sono dati finanziari o dati di natura diversa come quelli di controllo di gestione e in misura ancora minore dati derivati dal controllo strategico. La tradizionale prevalenza negli enti pubblici di dati finanziari e comunque contabili ha sostanzialmente rallentato le amministrazioni pubbliche nella implementazione del bilancio ambientale. Va detto che il bilancio ambientale, al pari del bilancio sociale, ha sempre potuto contare su informazioni non finanziarie spesso diventate prevalenti rispetto a quelle espresse in chiave monetaria, e poco collegate a dati oggettivi di natura finanziaria capaci di dare consistenza ai dati non finanziari almeno nella loro formazione originale più diffusa per la quale non essendo integralmente derivati da sistemi informativi capaci di garantirne il peso diventano significativi se correlati a quelli finanziari. Generalmente lo schema dei bilanci ambientali parte sempre dalla definizione e della rassegna del quadro completo delle relazioni tra Ente-Pubblica amministrazione e ambiente socioeconomico, e da una allocazione territoriale dei gruppi d'interesse. In linea generale a differenza di altri bilanci capaci di estendere il quadro di accountability della pubblica amministrazione, il bilancio ambientale consiste in un documento di sintesi redatto sulla base di informazioni provenienti dalla contabilità ambientale, che indubbiamente ha un carattere multidimensionale e multi-metodologico in relazione al fatto che utilizza dati monetari, fisici e qualitativi, nonché di indicatori di eco-efficienza. In questo senso il bilancio ambientale costituisce un'eccezione rispetto alla qualità delle informazioni non finanziarie; infatti, il contenuto tecnico-fisico delle osservazioni e dei risultati delle applicazioni delle politiche ambientali si traduce in dati tecnico fisici sensibilmente diversi dai dati non finanziari ad esempio individuabili nel bilancio sociale. Nello specifico, molto spesso, i dati e le informazioni non finanziarie del bilancio ambientale sono caratterizzate da indicatori specificamente congegnati per rispondere ad esigenze di rendicontazione di specifici settori ambientali, per tipologia di risorse e così via (metri cubi/anno di acqua utilizzati per abitante o per unità di prodotto, percentuali o tonnellate annue per tipologia di rifiuto, percentuali rifiuti smaltiti o inviati in raccolta differenziata, percentuale di incidenti, presenza di aree protette, numero degli addetti formati alle problematiche ambientali, ecc.). Sotto il profilo temporale, il bilancio ambientale segue lo schema di una dimensione annuale che coincide con l'esercizio amministrativo, ma non si sottrae alla dimensione prospettica e alla dimensione pluriennale. La struttura articolata secondo queste due prospettive temporali di significatività espone i risultati della gestione annuale e consente una valutazione retrospettiva e pro-

spettica specificando gli effetti ambientali e l'impegno per il perseguimento di uno sviluppo che generi bassi impatti e adeguati livelli di salvaguardia delle capacità di ricomposizione dell'ecosistema nel quale una collettività vive e nella quale la pubblica amministrazione opera la sua attività di governo. Dovranno pertanto essere esplicitati: le strategie, le priorità e gli obiettivi, i risultati raggiunti, le risorse utilizzate per le politiche ambientali, la coerenza tra obiettivi dichiarati e comportamenti effettivi. In tal modo si favorisce la lettura parallela e la confrontabilità con i documenti tradizionali di programmazione e rendicontazione, migliorando la trasparenza amministrativa e la capacità di perseguire politiche di tutela dell'ambiente. La contabilità ambientale ha la finalità, quindi, di fornire un adeguato strumento di verifica degli effetti ambientali delle scelte compiute; implica un approccio ed una metodologia chiaramente interdisciplinari perché bisogna quantificare e qualificare, non solo in termini economici, la gestione di una azienda/ente. Presuppone anche una analisi delle scelte di programmazione con l'intento di orientare le decisioni verso gli obiettivi di sostenibilità dello sviluppo. In questo senso, la dimensione di contestualizzazione del bilancio ambientale nell'ambito del Public Sector definisce alcune finalità caratterizzanti che "giustificano" l'ampiezza del supporto contabile e di informazioni non finanziarie. La responsabilità pubblica sulle risorse ambientali è certamente una condizione della quale esiste una grande consapevolezza anche se sotto un profilo operativo la dinamica gestionale delle variabili ambientali incontra un gran numero di limitazioni; una finalità è certamente quella che consiste nel pervenire ad un sistema unico di integrazione tra politica ambientale e politica economica nazionale, locale e settoriale.

#### **4.5.1. Le informazioni non finanziarie e l'approccio metodologico per le forme di bilancio utili al governo delle risorse ambientali**

Il tema del governo delle risorse ambientali nel contesto del Public Sector a livello locale, come già anticipato, ha assunto nel tempo una notevole evidenza in ragione dell'affermarsi del principio secondo il quale le risorse naturali, energetiche paesaggistiche e, in generale il territorio, nonché l'insieme delle risorse che determinano il livello di vivibilità di un sistema territoriale, costituiscono una non replicabile dotazione patrimoniale per tutti i processi di sviluppo sostenibile. Questa logica è stata tradotta nella convinzione diffusa che il governo dei processi di utilizzo, gestione, difesa e valorizzazione dell'ambiente debbano realizzarsi in prima battuta attraverso sistemi di interventi integralmente contenuti nella complessiva responsabilità e nella politica di go-

verno degli Enti Locali<sup>11</sup>. Ciò, inevitabilmente, ha evidenziato la necessità di disporre di modelli di analisi e di sistemi informativi che potessero supportare i processi di policy-making e le questioni relative alla rendicontazione pubblica, su una materia, quale quella relativa alla misurazione e rappresentazione delle variabili ambientali, che gli stakeholders ormai avvertono come particolarmente emergente nel tentativo di stabilire un rapporto più equilibrato e quindi “sostenibile” tra sviluppo economico e utilizzo attento delle risorse naturali<sup>12</sup>. Tali processi devono, quindi, essere adatti a supportare la confrontabilità degli interventi realizzati e delle politiche intraprese fra enti locali (sia nella loro dimensione tecnico-fisica che in quella finanziaria) e capaci di integrarsi al sistema e alla logica del modello informativo esistente.

Qui di seguito, si riportano i risultati di un processo di definizione di un modello di bilancio ambientale per gli Enti Locali che, seguendo una posizione essenzialmente social-costruttivista, è arrivata ad una modellizzazione logica, fra l'altro già sottoposta a sperimentazione, fondata sui principi dell'Economia Aziendale e dell'Accounting Theory.

La necessità di far transitare la logica del bilancio ambientale per gli Enti Locali, dalla dimensione di semplice rendicontazione delle spese ad una logica di valutazione delle performance della gestione ambientale e quindi a quella di considerazione della gestione della *governance* territoriale, riconduce l'atten-

---

<sup>11</sup>I contenuti esposti nel presente paragrafo sono relativi ad un processo di ricerca e sperimentazione che l'autore ha sviluppato su incarico di APAT-ISPRA (agenzia del Ministero dell'Ambiente). I risultati sono stati ritenuti di interesse governativo e sono stati fatti oggetto di una audizione in Commissione bilancio del Ministero dell'Economia che si è tenuta a Roma il 19 marzo 2007.

<sup>12</sup>Per una traccia relativa al percorso di definizione delle esigenze che portarono alla costruzione di modelli di *environmental accounting* si vedano tra gli altri: Bebbington, J., Gray, R.H. (1993). “Accounting, environment and sustainability”. *Business Strategy and Environment*, 1-11; Bartelmus, P. (1998). “The value of nature: valuation and evaluation in environmental accounting”, in: Uno, K., Bartelmus, P. (eds.), *Environmental Accounting in Theory and Practice. Economy & Environment*, Vol. 11. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-1433-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-017-1433-4_16); Boyd, J. (1998). “The Benefits of Improved Environmental Accounting: An Economic Framework to Identify Priorities”. *Working or Discussion Paper*; doi 0.22004/ag.econ.10609; Alnajjar, F.K. (2000). “Determinants of social responsibility disclosures of U.S. Fortune 500 firms: An application of content analysis”. *Advances in Environmental Accounting & Management*; Vol. 1, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 163-200. [https://doi.org/10.1016/S1479-3598\(00\)01010](https://doi.org/10.1016/S1479-3598(00)01010); Gray, R.H., Bebbington, J. (2001). *Accounting for the environment*, SAGE Publications, London. Richardson J. (2004). “Accounting for Sustainability: measuring quantities or enhancing qualities?”, in Henriques, A., Richardson, J., *The Triple Bottom Line, does it all add up?*, Earthscan, London. Rusconi, G., Dorigatti, M., (2005). *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*. FrancoAngeli, Milano.

zione alle questioni connesse ai processi di programmazione e controllo<sup>13</sup>. A nulla vale la conoscenza atomistica della misura degli output della gestione, quand'anche sinotticamente organizzata in una struttura d'insieme, se questa conoscenza non confluisce in un modello metodologico capace di generare valore informativo "per sé" che illustri il risultato nel senso della relazione con le decisioni prese.

In questa direzione si è sviluppato un intenso periodo di riflessione scientifica sull'opportunità di creare modelli di bilancio raccordabili alla struttura e alla sostanza del sistema informativo dell'Amministrazione Locale piuttosto che innovare radicalmente creando una certamente onerosa "superfetazione" dell'architettura informativa. La posizione che si ritiene più coerente con le logiche dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia non è certamente quest'ultima. Modelli non eseguibili o eseguibili in astratto, attraverso il ricorso a rimaneggiamenti della logica e della sostanza dei sistemi informativi degli Enti Locali, (che creano grave confusione tra la contabilità che dovrebbe essere intesa con rigore, quale attività dinamica di creazione di supporti informativi e bilanci, da considerare come modelli di cognizione dei risultati complessi dell'agire), modelli spesso non declinabili a seconda della tipicità e della dimensione dell'Ente, non valgono a rendere operativa la logica del governo dell'intervento ambientale né tanto meno a rendere effettive le relazioni bidirezionali tra amministrazioni centrali nazionali e sopranazionali e amministrazioni di livello periferico. In tal senso, un modello di bilancio costruito su valori assiomatici di Accounting Theory, che rispettino l'architettura propria del sistema informativo degli enti locali e che considerino la possibilità di una precisa interfaccia con sistemi informativi di ordine superiore, deve esprimersi attraverso una precisa intenzione di correlare il più possibile gli input finanziario-gestionali agli output ambientali, identificabili attraverso l'apprezzamento di un differenziale fisico ambientale misurato prima e dopo l'intervento e mitigato attraverso la sua contestualizzazione a seconda della specificità degli eventi e delle condizioni che sono intervenute.

Si è, inoltre, verificata la possibilità di utilizzo del modello in presenza di determinati supporti informativi ed in carenza di altri (considerando ad esempio la presenza nelle amministrazioni locali del controllo di gestione o ipotizzandone l'assenza) in modo da simulare il processo di effettiva implementazione su vasta scala negli Enti Locali italiani ed arrivare alla parametrizzazione dei principi di redazione, della specificazione di linee esplicative, della

---

<sup>13</sup> Sui processi di pianificazione e controllo strategico si veda anche Hinna, L., Meneguzzo, M., Mussari, R., Decastri, M. (2006). *Economia delle aziende pubbliche*, McGraw-Hill, Milano.

identificazione del fabbisogno informativo e della gestione dei limiti di applicazione del modello attraverso il quale declinarne l'effettivo percorso implementativo.

#### **4.5.2. Definizione e funzione del modello di bilancio ambientale per gli Enti Locali**

Il bilancio ambientale per gli Enti Locali, in una nuova accezione operativa che superi la stretta visione della rappresentazione, deve ispirarsi alla logica della gestione in chiave locale del patrimonio ambientale e quindi, conseguentemente, alle strumentazioni di programmazione e controllo<sup>14</sup>, secondo la tradizione scientifica economico-aziendale. In tal senso diventa irrinunciabile momento di partenza, la visione delle spese non più inquadrata in un'ottica esclusivamente contabile, ma in una prospettiva strategica di investimento e di gestione, in modo che la rendicontazione possa essere elemento informativo consuntivo e supporto per i processi d'intervento successivi<sup>15</sup>, secondo uno schema di sequenza ininterrotta di azioni che hanno il valore della gestione per la variabile ambientale.

In questo senso, il sistema informativo per il controllo della variabile ambientale e il bilancio devono uscire da una logica esclusivamente finanziaria del controllo della spesa, e transitare in una logica di programmazione strategica che vede, all'inizio di ciascun mandato politico, tutta la serie degli interventi che verranno effettuati, come il "capitale da investire" per la gestione

---

<sup>14</sup>Per un approfondimento sui sistemi di programmazione e controllo si veda D'Alessio, L. (1997). *La funzione del controllo interno negli enti locali: riflessioni per un cambiamento direzionale*, Giappichelli, Torino. Garlatti, A., Pezzani, F. (2000). *I sistemi di programmazione e controllo negli enti locali*. Etas, Milano. Farneti, G. (1996). "Come cambiano i controlli nelle pubbliche amministrazioni". *Azienditalia*, n. 12. Farneti, G., Vagnoni, E. (1997). *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini.

<sup>15</sup>Sulle finalità del sistema informativo contabile secondo una visione strategico-gestionale si veda anche Farneti, G. (2005). *Gestione e contabilità dell'ente locale*. Maggioli, Rimini. Caperchione, E. (2000). *Sistemi informativo-contabili nella pubblica amministrazione. Profili comparati, evoluzione e criteri per la progettazione*. Egea, Milano. Borgonovi, E. (1984). *Il sistema contabile degli istituti pubblici: caratteristiche, valutazioni e prospettive*, Studi e ricerche della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Parma, n. 17, Patron, Bologna. Anessi, Pessina, E., Caccia, L. (2000). "Il disallineamento tra documenti contabili, struttura organizzativa e sistemi di gestione negli Enti locali", in Caperchione, E., Pezzani, F. *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*. Egea, Milano. Farneti, G. (2004). *Ragioneria Pubblica. Il "nuovo" sistema informativo delle aziende pubbliche*. Franco Angeli, Milano.

delle risorse ambientali e il sistema delle risorse fisiche a disposizione dell'Ente Locale (e quindi gli scostamenti osservabili) come patrimonio di natura pluriennale da tutelare e valorizzare. Questo approccio, secondo la sua accezione metodologica, salva il sistema di osservazione delle politiche ambientali dalla esigenza di dare un valore economico alle risorse ambientali o di cimentarsi in modo spesso non rigoroso con procedimenti di valutazione di alcune risorse che non si prestano alla misurazione economica, concentrandosi sulla valutazione comparata tra qualità dell'intervento e costo dello stesso. Vale qui la pena di ricordare che qualunque processo di valutazione poggia sulla generazione di stime (per loro natura sempre funzione del grado di discrezionalità e di etica comportamentale dello stimatore e di validità del modello di stima), quindi su modelli che realizzano una proiezione metaforica del valore secondo una chiave di unitarietà interpretativa; il prezzo è la metafora monetaria del valore di un bene.

Conseguentemente, il modello di cui parliamo ha natura metodologica di strumento strategico e anche di mezzo di rendicontazione e rappresentazione, di supporto ai processi di programmazione e di controllo. A questo profilo patrimoniale degli investimenti si correla quello della efficienza della gestione di competenza (la competenza in termini economico aziendali è l'esatta appartenenza di un fatto di gestione al periodo amministrativo in osservazione) che si evidenzia attraverso la correlazione tra efficienza formale (ovvero efficienza nella realizzazione degli interventi) ed efficacia strategica degli interventi, valutabile attraverso il valore fisico delle risorse pluriennali sulle quali si interviene. In realtà questa è quindi una piena logica economica dove il risultato della gestione si esplicita attraverso due dimensioni: quella monetaria del costo sostenuto per l'intervento e, contemporaneamente, quella fisica che è relativa alla materiale esistenza di un processo di trasformazione delle risorse ambientali.

In questa direzione un'altra esigenza che sembra irrinunciabile per configurare un modello di bilancio ambientale per gli enti locali è quella di consentire la concomitante soddisfazione della caratteristica della standardizzazione e quella dell'adattabilità, in modo da facilitare la rappresentazione e la confrontabilità di realtà disomogenee per definizione.

È bene precisare che sotto questo profilo lo strumento che si sta delineando si caratterizza per la sua lontananza da una vaga operazione di *benchmarking* laddove la confrontabilità ha principalmente valore strategico interno per il miglioramento dell'ente locale. Sarebbe improprio pensare di utilizzare i dati a disposizione delle amministrazioni locali, anche se disaggregati o rimodellati secondo logiche espositive specifiche, con finalità dirette alla esclusiva realizzazione di un sistema di *benchmarking*. Poiché molto difficile sembra poter

considerare con rigore scientifico tutte le precondizioni gestionali, strutturali, sociali e di caratteristica ambientale che determinano la performance dell'ente. Più concreto sembra l'uso strategico e politico del bilancio ambientale, come strumento per l'identificazione delle azioni ambientali e per il controllo economico e patrimoniale delle risorse destinate alle fasi di implementazione delle azioni strategiche. In una visione di logica patrimoniale, esso correla le aree di competenza con gli ambiti di rendicontazione, evidenziando i conti di tipo fisico, attraverso una sorta di controllo di gestione che misura l'economicità e l'efficienza dell'intervento. Il modello quindi tende ad essere uno strumento con struttura standard ed elastico in funzione dei processi di declinazione possibili. Ciò lo rende applicabile agli Enti Locali con diverse connotazioni organizzative e gestionali, potendo così avviare dei processi comparativi delle performance ambientali.

#### **4.6. Il bilancio delle risorse immateriali, l'Intellectual Capital e l'esperienza austro-tedesca del Wissensbilanz**

Il Wissensbilanz è il frutto di una esperienza culturale maturata in ambito austro-tedesco, legata alla definizione applicativa di una metodologia per la valutazione e la comunicazione delle dinamiche relative all'Intellectual capital<sup>16</sup>. La genesi del modello, del Wissensbilanz, è legata, da un lato al riconoscimento della centralità delle risorse immateriali nei valori e nella gestione aziendale, dall'altro all'esigenza di misurare e comunicare più precisamente i

---

<sup>16</sup> Limitandoci ai contributi in lingua inglese anche se la gran parte della produzione scientifica che riguarda il Wissensbilanz è in tedesco si considerino i seguenti contributi: Alwert, K.; Bornemann, M.; Kivikas, M. (2004). *Intellectual Capital Reporting Made in Germany, a Guideline*. Federal Ministry for Economic Affairs and Technology, Berlin; Koch, G.R., Pircher, R. (2007). *The First Intellectual Capital Report of a Whole University: Danube University Krems* (Die erste Gesamtuniversitäre Wissensbilanz: Donau-Universität Krems in German) Available at SSRN 1593819; Altenburger, O., Schaffhauser-Linzatti, M. (2015). "The suitability of intellectual capital reports for the quantitative measurement of overall university performance", in Altenburger, O. Schaffhauser-Linzatti M., *Incentives and performance*. Springer, Cham, pagg. 379-396; Edvinsson, L., Kivikas M. (2007). "Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: Some German experiences". *Journal of Intellectual Capital*, 8(3):376-385 DOI 10.1108/14691930710774821; Altenburger, O., Schaffhauser-Linzatti, M. (2006). "The order on the intellectual capital statements of Austrian universities Proceedings of the IFSAM". *International Federation of Scholarly Associations of Management 8th World Congress*; Alwert, K., Bornemann, M., Will, M. (2008). "Wissensbilanz – made in Germany: Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz". *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*, Berlin.



valori, che nella visione prospettica dell'azienda, hanno un maggior peso e cioè quelli dell'Intellectual capital. Il modello è stato realizzato considerando diverse variazioni applicative per la Pubblica amministrazione ampiamente intesa e per il settore privato con anche un focus speciale sulle PMI. In particolare, il Wissensbilanz, pur essendo un metodo generato dal preponderante contributo di studiosi austriaci e tedeschi, ha, in effetti, goduto della capitalizzazione di importanti esperienze internazionali<sup>17</sup>. Il modello che è declinato in diverse tipologie di adattamento che possono venire incontro alle esigenze di aziende variamente configurate da un punto di vista del processo realizzativo, prescindendo dalla natura dell'impresa e quindi includendo sia istituzioni e imprese del settore pubblico, sia imprese di natura privata, è strutturato in quattro fasi. In particolare, la prima è legata all'esigenza di descrivere la situazione strategica iniziale e fornire il quadro completo di riferimento dell'attività dell'azienda. Questa prima analisi è realizzata all'interno dell'azienda, attraverso un team interno, che ha il compito di rilevare l'orientamento strategico e/o il ruolo istituzionale, le opportunità e i rischi presenti nell'ambiente socioeconomico nel quale l'azienda è inserita. La seconda fase serve a rilevare e valutare gli asset intangibili, in relazione agli obiettivi strategici e alle attività, indentificando un quadro degli indicatori rappresentativi e le checklist per rilevare gli asset intangibili critici che influenzano i processi di realizzazione aziendale. Viene, quindi effettuata una valutazione dei fattori critici capaci di influenzare il sistema, così come sono emersi dalla checklist, attribuendo una valutazione da 1 a 120% nelle tre dimensioni che sono: quantità, qualità e sistema. La quantità si riferisce alla misura in cui la quantità del fattore è sufficiente per raggiungere gli obiettivi, la qualità si riferisce alla qualità del fattore e il sistema si riferisce alle procedure e ai meccanismi messi in atto per quel fattore in relazione agli obiettivi previsti. La terza fase riguarda la comunicazione degli asset intangibili e la determinazione e redazione degli Intellectual Capital statement. La quarta fase, infine, riguarda la gestione dei risultati del processo di valutazione e misurazione e la loro comunicazione che può essere proposta in molti modi diversi in relazione all'interlocutore e alla specificità dei dati che si intende presentare.

Per lo sviluppo del Wissensbilanz, viene realizzato un diagramma di flusso che rappresenta i processi aziendali interdipendenti in relazione ai principali componenti dell'Intellectual Capital. Tutti i fattori relativi al capitale umano, al capitale relazionale e al capitale strutturale, sono rispettivamente sistematizzati e ordinati in una mappa decisionale orientata per una migliore compren-

---

<sup>17</sup> Zambon, S. (2006). "Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation", in SMEs (RICARDIS) <http://hdl.handle.net/11392/525812>.

sione del livello/dotazione di conoscenze dell'impresa, degli investimenti in conoscenza e della generazione di Intellectual capital. Il Wissensbilanz riporta, in modo specifico, i valori immateriali di un'azienda, che sono i fattori centrali che influenzano il successo dell'azienda stessa. Questi includono, ad esempio, le competenze dei dipendenti, l'innovazione e la gestione dei processi e la gestione delle relazioni con i clienti i fornitori o gli istituti creditizi.

#### **4.6.1. Alcune note metodologiche e di processo sul Wissensbilanz. Il ruolo centrale delle informazioni non finanziarie**

Nell'accezione metodologica assunta, il Wissensbilanz non è un'estensione del bilancio d'esercizio di matrice economico finanziaria con elementi patrimoniali e di capitale specifici. Piuttosto, è un modello capace di generare e comunicare informazioni più ampie sul potenziale futuro delle aziende; vengono fornite informazioni che derivano dalla valutazione dei valori intangibili identificati non in termini monetari, ma solo in termini incrementali. L'importanza, delle attività immateriali e dei loro fattori di influenza per la futura generazione di successo, può essere stimata dalle informazioni fornite. Tale comunicazione aziendale, sui beni immateriali, è fondamentale in quanto riporta il cosiddetto "*divario di valore*" tra il valore dell'azienda e il patrimonio investito riportato in bilancio. Al fine di ottenere una presentazione trasparente, le attività immateriali sono suddivise in diverse categorie. A tal proposito, sono presenti in letteratura proposte di categorizzazione con diversi livelli di suddivisione. Va notato, tuttavia, che quanto più dettagliata è una suddivisione, tanto maggiori sono i problemi di delimitazione tra le categorie. Valga, anche se sviluppato per le aziende private, l'approccio alla determinazione di linee guida strutturate in tre categorie: capitale umano, strutturale e relazionale. Il capitale umano caratterizza le capacità, le competenze, l'esperienza e la motivazione dei dipendenti. Il capitale strutturale comprende le strutture, i processi e le procedure necessari per l'attività imprenditoriale; il capitale di relazione esprime tutte le connessioni con partner esterni dell'azienda, ad es. clienti, istituti di credito, fornitori o pubblico.

Per l'identificazione e la valutazione incrementale dei valori immateriali esistenti in azienda, è necessaria una considerazione completa di tutti i processi aziendali e le aree funzionali a tutti i livelli gerarchici. Pertanto, risulta utile il supporto attivo, previsto dal modello, di un team di dipendenti rappresentativo dell'articolazione gerarchica interna che operi per sviluppare le informazioni necessarie per l'identificazione e la valutazione dei valori immateriali. Per elaborare il Wissensbilanz è necessario prima, identificare i fattori di suc-

cesso che esistono in azienda, che sono assegnati al capitale umano, strutturale e relazionale. Segue una valutazione scalare rispetto ai criteri di quantità, qualità e sistema. Infine, le interdipendenze tra i fattori di successo devono essere esaminate per identificare la misura in cui un fattore di successo è influenzato da altri o influenza altri fattori. Il bilancio delle conoscenze può essere creato utilizzando un *toolbox* strutturato in modo tale da orientare l'applicazione che ne definisce le fasi:

a) *identificazione e valutazione scalare dei fattori di successo*. L'identificazione dei valori intangibili è un primo requisito per la redazione del Wis-sensbilanz. Ad esempio, i fattori di successo per il capitale umano possono essere definiti come segue:

*Definizione dei fattori di successo utilizzando l'esempio del capitale umano*

<i>Fattore di successo</i>	<i>Definizione</i>
Qualifiche professionali	Alto livello di istruzione professionale (formazione professionale, carriera accademica, perfezionamento, esperienza professionale)
Abilità sociali	Trattare con dipendenti e clienti e fornitori; aspetto personale; reattività
Motivazione	Assumersi la responsabilità; impegno in azienda; soddisfazione; iniziativa da parte dei dipendenti; proattività
Comando	Capacità di promuovere la motivazione dei dipendenti; sviluppo, comunicazione e implementazione di strategie, assertività

Gli stessi fattori devono essere valutati al fine di identificarne la quantità e la qualità. Inoltre, è necessario fornire informazioni sull'opportunità di adottare misure sufficienti per mantenere o migliorare lo status quo dei fattori di successo in termini di quantità e qualità in una prospettiva di sviluppo futura.

Di conseguenza, i fattori di successo identificati vengono valutati su base scalare rispetto alle tre dimensioni di quantità, qualità e sistematicità. La valutazione è espressa in % su una scala da 0 a 120. Le valutazioni che vanno dal 60% (per lo più sufficiente) al 90% (sempre sufficiente) possono essere interpretate come soddisfacenti. La scala è stata volutamente scelta per valori superiori al 100% per segnalare che con valori di scala superiori al limite massimo la dotazione aziendale è connotata come sovrabbondante. Il risultato della valutazione in scala fornisce informazioni sui punti di forza e di debolezza dei

singoli fattori di successo per i valori intangibili dell'azienda. Il risultato della valutazione per il Capitale Umano (HC), il Capitale Strutturale (SC) e il Capitale di Relazione (RC) può essere presentato attraverso una tabella. A scopo informativo, è possibile utilizzare un portfolio di valutazione per la visualizzazione.

Per l'interpretazione dei risultati e quindi per l'identificazione dei punti di forza e di debolezza, si deve tener conto che solo le informazioni comprese tra il 60% (per lo più sufficiente) e il 90% (sempre sufficiente), su 120% definito come valore massimo del range, sono considerate soddisfacenti.

b) *Interrelazioni tra i fattori di successo.* Le informazioni sull'intensità delle interazioni tra i fattori di successo sono espresse in un intervallo da 0 (nessuna influenza) a 3 (influenza molto forte). Devono essere presi in considerazione eventuali ritardi tra le cause e gli effetti. Il risultato di tale analisi di sensibilità mostra quali fattori di successo esercitano una forte influenza sugli altri e quali fattori di successo difficilmente esercitano influenze sugli altri. Di conseguenza, è necessario distinguere tra fattori di successo attivi e passivi. Un livello basso riferito alla "passività" indica che il fattore è solo leggermente influenzato dagli altri; al contrario, un livello di "attività" elevato evidenzia una forte influenza da parte di questo fattore sugli altri. I fattori di successo con passività elevate non sono adatti come punti di partenza per i parametri di controllo, poiché gli effetti associati potrebbero non portare al risultato desiderato; piuttosto, questi fattori di successo devono essere monitorati regolarmente. Al contrario, i fattori di successo con valori "attivi" elevati possono essere considerati buoni punti di partenza per i parametri di controllo, poiché hanno un'influenza importante su altri fattori. Da un punto di vista interno all'azienda, il livello del peso di influenza (= somma attiva del fattore di successo/somma attiva di tutti i fattori di successo) indica i punti di partenza per le misure di controllo. Da un punto di vista esterno, invece, sono importanti le misure che l'azienda deve adottare per migliorare la valutazione dei fattori di successo. Al fine di riconoscere se le azioni di controllo avviate hanno determinato un cambiamento positivo, vengono utilizzati indicatori aggiuntivi per descrivere i fattori di successo. Per lo più si tratta di figure chiave non monetarie, come indicatori di efficacia ad esempio legati alla relazione tra la soddisfazione raggiunta dal cliente e la soddisfazione desiderata/attesa dal cliente. Possono essere anche considerati indicatori strutturali come la relazione tra le vendite a nuovi clienti e le vendite totali. Oltre a nominare le misure di controllo previste in azienda, gli indicatori dovrebbero essere classificati secondo le tre categorie di attività immateriali al fine di aumentare il valore informativo. Inoltre, per gli esterni all'azienda, le informazioni di valore devono essere

integrate da dati comparativi degli anni precedenti e dall'indicazione di un benchmark al fine di valutare l'andamento dell'azienda e l'effetto delle misure di controllo introdotte.

Un ambito di utilizzo del Wissensbilanz è certamente quello legato alla “correzione” del merito creditizio. Questa indicazione d'uso potrebbe essere semplicemente girata anche al settore pubblico e soprattutto agli Enti locali che hanno, anche se in rarissimi casi, difficoltà ad indebitarsi. Per il mondo delle aziende private, il Wissensbilanz è quindi un modo per superare ad esempio, le difficoltà imposte dall'applicazione delle “*Linee guida di Basilea*” sull'adeguatezza per il ricorso al credito contrapponendo alla rigidità di queste previsioni e del rating quantitativo (che si basa essenzialmente sulle informazioni contenute nel bilancio annuale sulla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale), un rating qualitativo per poter ricavare affermazioni sul merito creditizio fondamentale di un'azienda. I valori intangibili, infatti, sono stati generalmente presi in considerazione solo in modo insufficiente nei sistemi di rating, con il rischio di attestare valutazioni che tengano fuori parti rilevanti dei valori e soprattutto delle potenzialità dell'azienda. Pertanto, informazioni complete, incluso il Wissensbilanz con la dichiarazione sul capitale intellettuale, non dovrebbero essere fornite solo su iniziativa dell'azienda, ma essere strutturate già nelle procedure di rating bancario.

La “*dichiarazione sul capitale intellettuale*” integra il bilancio orientato al passato, con informazioni orientate al futuro sul potenziale aziendale e può offrire alle aziende i seguenti vantaggi:

- può essere utilizzata come strumento di comunicazione per rafforzare i rapporti con le banche e aumentare le possibilità di concessione di credito;
- può essere utilizzata nel processo di negoziazione del credito per migliorare i termini della concessione del credito.

La *dichiarazione sul capitale intellettuale* può servire come strumento per la preparazione e l'accettazione dei fattori qualitativi del rating. Non si possono ignorare i risultati del Wissensbilanz; sebbene la valutazione dei fattori immateriali non sia agevole è significativa. Le aziende dovrebbero quindi fare un uso mirato di questo strumento di informazione. Allo stesso tempo, analisti e consulenti dovrebbero familiarizzare di più con questo strumento riconoscendone il valore operativo.

#### 4.7. La Rivoluzione culturale del D.Lgs. n. 118/2011 e il sistema di aggancio alle informazioni non finanziarie

Per quanto sopra esposto, appare chiaro che il progetto di rinnovamento “aziendale” della PA, nei 20 anni compresi tra il '90 e la prima decade del 2000, sebbene abbia introdotto novità essenziali in ambito culturale ed organizzativo, non sembra aver risposto in modo efficace all'esigenza di mettere a disposizione della PA un sistema contabile integrato demandando a interventi puntuali quanto in realtà doveva essere oggetto di una innovazione contabile sistemica. Interventi non organici, come quello volto a regolamentare i sistemi di controllo di gestione sorretti da una contabilità analitica scollegata dalla contabilità a supporto del processo amministrativo che peraltro rimaneva essenzialmente di carattere finanziario, si sono rivelati poco congruenti e poco adeguati ad introdurre nuove metodologie gestionali e valutative. È però importante considerare come sotto un profilo qualitativo, le informazioni contabili comincino in questo periodo a cambiare natura divenendo anche di natura e carattere non finanziario narrativo. Sempre più la complessità della materia contabile pubblica, il grado di integrazione fra pianificazione strategica, programmazione e gestione richiedono l'uso di dati contabili anche di carattere derivato come indici o comunque narrativi e non finanziari. La Ragioneria Generale dello Stato, d'altra parte, nella consapevolezza che le innovazioni normative dell'ultimo decennio avevano modificato profondamente la cultura amministrativa di tipo giuridico-formale consolidatasi nel tempo, nell'ambito di un assetto organizzativo di tipo prevalentemente gerarchico, ed in considerazione delle difficoltà prospettate dagli Enti nel recepire il cambiamento, nel corso del 2000, emanava una circolare (n. 39) esplicativa indirizzata a tutti gli Enti ed organismi pubblici e, contestualmente, nominava una Commissione Ministeriale di esperti con lo specifico compito di definire i principi contabili per la redazione dei bilanci degli Enti pubblici nonché i principi di revisione. Il lavoro svolto dalla Commissione ha il pregio di introdurre, per la prima volta nel settore pubblico, i principi – “standards” – di revisione recepiti a livello nazionale ed internazionale adeguandoli al contesto degli Enti ed organismi pubblici. L'approccio metodologico è stato quello di identificare e sistematizzare un sistema di regole desunte dalla dottrina giuridica ed economica e dal codice civile, tra cui i criteri di valutazione delle attività e passività patrimoniali, adattandole alla specificità del contesto pubblico in cui vanno applicate. L'esigenza di armonizzazione dei bilanci della Pubblica Amministrazione, introdotta fin dall'approvazione della Legge Delega sul federalismo fiscale (legge 5 maggio 2009, n. 42) e della legge di contabilità e finanza pubblica (legge 31 dicembre 2009, n. 196), è divenuta realtà con l'approvazione del D.Lgs. n.

118/2011 e, ancor più, con il D.Lgs. integrativo e correttivo n. 126/2014.

Era chiaro che il sistema necessitava di un impianto normativo che potesse essere espressione della evoluzione culturale di questi anni e incardinare i nuovi concetti in modelli e schemi contabili omogenei e comuni a tutta la PA; modelli rispondenti sempre più a criteri di uniformità, leggibilità, chiarezza e trasparenza in grado di “rendere conto” dell’agire dell’“ente”.

Con l’avvento del D.Lgs. n. 118/2011 e il processo di armonizzazione contabile che lo stesso introduce, si assiste alla rivoluzione attesa. Lo stesso, infatti, attraverso la nuova logica programmatica, attraverso i rinnovati orizzonti temporali e i suoi nuovi principi contabili, attraverso il capovolgimento della prospettiva degli schemi di bilancio e del piano integrato dei conti, attraverso un sistema di indicatori e modelli di rendicontazione, si inquadra nella logica di rinnovamento della PA e del suo processo di “aziendalizzazione”, avviato in Italia dagli anni Novanta e nel contesto di internazionalizzazione del “sistema” Pubblica Amministrazione.

Sempre più vicino alla realtà d’impresa nei sistemi di “valutazione” e gestione, l’impianto del Bilancio pubblico, preventivo e consuntivo del D.Lgs. n. 118/2011 se ne discosta per la necessità di contemperare e garantire più che mai gli interessi pubblici e rendere trasparente l’azione dell’Ente sin dal momento della programmazione. Nessun bilancio preventivo, così, può essere adottato prima del documento di programmazione (nell’ente locale DUP) ad esso propedeutico e dal quale lo stesso Bilancio discende. In altri termini i programmi di Mandato e la pianificazione strategica costituiscono parte integrante del Bilancio che non fa altro che declinarne in programmi gli obiettivi strategici al fine della definizione delle le azioni consequenziali volte ad ottenere il risultato. La programmazione che vede i portatori di interesse protagonisti indiscussi, non costituisce più una relazione a corredo del bilancio così come era previsto nell’ambito del D.P.R. n. 194/1996 (la precedente normativa di riferimento per la contabilità degli enti locali), ma è momento fondamentale e propedeutico in cui sono decise le priorità nonché l’impiego delle risorse e degli strumenti. Il DUP comprende, in un’ottica di integrazione e coerenza, in un unico atto, tutti i documenti programmatici (quali il piano triennale delle opere pubbliche, il piano del fabbisogno del personale, il piano delle alienazioni e valorizzazioni patrimoniali) che prima costituivano allegati al bilancio. Un rinnovamento verso un’ottica manageriale fino a quel momento carente. D’altra parte, nell’ottica della centralità della comunicazione agli stakeholders (portatori di interessi) gli stessi schemi di bilancio assumono nuove connotazioni privilegiando alla spesa l’aspetto funzionale rispetto a quello economico. La precedente articolazione che divideva la spesa in Corrente (Titolo I) e in Conto capitale (Titolo II) declinandola in

funzioni, servizi e interventi, oggi lascia il posto ad un'articolazione per Missione e programmi all'interno dei quali vengono inseriti i titoli come è possibile desumere analizzando il punto 9.4 del principio contabile applicato della programmazione nel combinato disposto con l'art. 165 del TUEL – D.Lgs. n. 267/2000 così come rinnovato dal D.Lgs. n. 126/2014. In altri termini, non è la connotazione in spesa corrente o in conto capitale che guida la lettura dei bilanci, ma la rappresentazione in Missioni e programmi. Una volta identificata la missione e il programma di riferimento la spesa può essere suddivisa in titoli così da comprenderne la articolazione in spesa corrente o in conto capitale. È chiaro che tale impostazione, facendo perno sulla qualità informativa dei dati non finanziari derivati dalla nuova classificazione determina un collegamento tra dati finanziari e non finanziari capaci di ottenere due risultati: il primo è ancorare alla dimensione strategica l'articolazione del bilancio, il secondo è determinare al contempo un modello che sia flessibile in relazione alle specificità istituzionale degli enti, ma osservabile in un'ottica di complessiva unitarietà e confrontabilità tra enti. Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dagli Enti locali utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni. I programmi sono ripartiti in titoli e sono raccordati alla relativa codificazione COFOG (Classification of the functions of governments) di secondo livello (Gruppi) secondo la corrispondenza del glossario che costituisce parte integrante dell'allegato 14 del D.Lgs. n. 118/2011. Il sistema deriva da una classificazione delle funzioni di governo a livello internazionale e all'esigenza che i paesi membri si uniformino a schemi di bilancio comuni.

La classificazione delle funzioni di governo, COFOG, è stata sviluppata nella sua versione attuale nel 1999 dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico e pubblicata dalla Divisione statistica delle Nazioni Unite come standard generale che classifica gli scopi delle attività del governo.

La COFOG costituisce base adeguata per esaminare la struttura della spesa pubblica e in certo senso integra la rilevanza dei dati quantitativi con elementi descrittivi standard di natura non finanziaria. La classificazione è a 3 livelli con 10 "Divisioni" al livello superiore, ognuna delle quali è suddivisa in 6 "gruppi" al livello di dettaglio successivo; tutti i paesi forniscono dati a livello di gruppo.

Lo scopo di questa classificazione è garantire dati sulla spesa pubblica affidabili, uniformi e completi, confrontabili tra i paesi, statistiche generali e tempistiche. Le divisioni descrivono gli obiettivi generali del governo, mentre i



gruppi e le classi definiscono entrambi i mezzi con cui questi obiettivi generali vengono raggiunti.

In sintesi l'articolazione delle divisioni che costituisce l'ossatura generale che regge il sistema è così come di seguito articolata:

<i>Obiettivo di governo</i>	<i>Sub-items</i>
<i>Servizi pubblici generali</i>	Organi esecutivi e legislativi, affari finanziari e fiscali, affari esteri; aiuti economici esteri; servizi generali; ricerca di base; R&S in relazione ai servizi pubblici generali; servizi pubblici generali; operazioni di debito pubblico, trasferimenti di carattere generale tra diversi livelli di governo.
<i>Difesa</i>	Difesa militare; difesa civile; aiuti militari stranieri, ricerca e sviluppo relativi alla difesa; difesa.
<i>Ordine pubblico e sicurezza</i>	Servizi di polizia; servizi di protezione antincendio; tribunali; carceri; R&S in relazione all'ordine pubblico e alla sicurezza; ordine pubblico e sicurezza.
<i>Affari economici</i>	Affari economici, commerciali e del lavoro generali; agricoltura, silvicoltura; pesca e caccia; carburante ed energia; estrazione mineraria, produzione e costruzione; trasporto; comunicazione; altre industrie, R&S relative agli affari economici; affari economici.
<i>Protezione ambientale</i>	Gestione dei rifiuti; gestione dei rifiuti idrici; abbattimento dell'inquinamento; tutela della biodiversità e del paesaggio; Ricerca e sviluppo relative alla protezione ambientale.
<i>Abitazioni e servizi per la comunità</i>	Sviluppo abitativo; sviluppo della comunità; fornitura d'acqua; illuminazione stradale; Ricerca e sviluppo relative ad alloggi e servizi per la comunità; alloggi e servizi per la comunità.
<i>Sanità</i>	Prodotti, apparecchi e attrezzature mediche; servizi ambulatoriali; servizi ospedalieri; servizi sanitari pubblici; R&S in relazione alla salute; salute.
<i>Ricreazione, cultura e religione</i>	Servizi ricreativi e sportivi; servizi culturali; servizi di trasmissione e pubblicazione; servizi religiosi e altri servizi comunitari, ricerca e sviluppo relativi a ricreazione, cultura e religione; ricreazione; cultura e religione.
<i>Istruzione</i>	Istruzione preprimaria, primaria, secondaria e terziaria, istruzione post-secondaria non terziaria, istruzione non definibile per livello, servizi sussidiari all'istruzione, R&S.
<i>Protezione sociale</i>	Malattia e disabilità; vecchiaia; sopravvissuti; famiglia e bambini; disoccupazione; alloggi; Ricerca e sviluppo; protezione sociale ed esclusione sociale.

Nonostante le sue finalità dichiarate, sostanzialmente coincidenti con l'esigenza di avere un sistema di standardizzazione per la generazione di dati per il controllo della spesa pubblica, la classificazione COFOG ha aperto ad un uso pianificatorio e programmatorio di queste categorie fino all'utilizzo argomentativo e di raccordo tra informazioni finanziarie e non finanziarie. Nel caso dell'utilizzo che se ne è fatto in Italia, in relazione alla definizione del quadro metodologico del Documento Unico di programmazione (DUP), introdotto dalla recente normativa, in tema di riforma della contabilità pubblica, infatti, la COFOG è stata alla base dei momenti di integrazione tra elementi finanziari e non finanziari. Ovvio ciò rileva per le questioni di rendicontazione poiché dalla fase della pianificazione a quella della programmazione e a quella della rendicontazione si usano le stesse categorie individuate.

Si tratta, come già accennato, di una impostazione che supera completamente la logica cui era improntata la precedente normativa in tema di contabilità degli Enti locali D.P.R. n. 194/1996 che individuava una spesa organizzata secondo un sistema di gerarchie piramidali fatto da titoli – funzioni – servizi e interventi; una struttura che privilegiava la natura economica della spesa (titolo I – spesa corrente all'interno della quale veniva sviluppato un'articolazione funzionale per funzioni e servizi). Il nuovo ordinamento contabile, invece rivaluta, anche in funzione di una armonizzazione contabile a livello europeo, la classificazione funzionale subordinando ad essa quella economica.

A differenza di quanto accadeva con la precedente legislazione, la natura delle missioni e dei programmi non è più lasciata alla discrezionalità dell'ente, ma vincolata al glossario.

La soluzione adottata semplifica il modello rappresentativo delle scelte poste in essere da un'amministrazione. Nel precedente sistema la programmazione era proposta da un lato attraverso un'articolazione della spesa per programmi e progetti all'interno della Relazione previsionale e programmatica e dall'altro, per funzioni e servizi nel bilancio di previsione annuale.

Il bilancio pluriennale costituiva il congiungimento raccordando da un lato l'aspetto temporale annuale e triennale e dall'altro permetteva una duplice lettura della spesa per programmi progetti funzioni e servizi. Il nuovo bilancio invece, riunendo in unico documento gli aspetti contabili (bilancio di previsione su tre annualità) e prevedendo una sola possibile classificazione della spesa programmatica per missioni e programmi semplifica e facilita la lettura dei documenti. È da notare che la standardizzazione dei bilanci non limita nella fase di articolazione complessiva dell'informazione il ricorso alle informazioni non finanziarie.

### 4.7.1. Le informazioni non finanziarie nei documenti programmatori

L'impianto del D.Lgs. n. 118/2011 che, assurge i principi contabili a norma di legge, accanto a quelli generali ne contempla 4 applicati. Il primo (principio contabile applicato 4.1) è quello concernente la programmazione di bilancio la cui lettura è senza dubbio rivelatrice rispetto alle informazioni non finanziarie contenute nei documenti contabili. Nella logica di sviluppo della riforma prodotta con il D.Lgs. n. 118/2011 il dato contabile sia di matrice prospettica che di valore consuntivo trovano nell'estensione di dati di carattere non finanziario una rilevanza nuova. Il principio è che nella parte narrativa della pianificazione strategica le indicazioni di carattere non finanziario si articolano per raccogliere il contenuto quantitativo dei conti individuando un ciclo di contabilizzazione e rendicontazione che considerato integralmente assuma una forza argomentativa e di controllo maggiore e più diretta alla intellegibilità dell'azione amministrativa. Dalla stessa "definizione" della programmazione è possibile desumere come il nuovo sistema contemperì le esigenze che nel passato erano demandate solo a documenti quali il bilancio sociale.

*“La programmazione è il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento. Il processo di programmazione, si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie e tenendo conto della possibile evoluzione della gestione dell'ente, richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse nelle forme e secondo le modalità definite da ogni ente, si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente” e ancora ... “I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di: conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire; valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.*

*L'attendibilità, la congruità e la coerenza, interna ed esterna, dei documenti di programmazione è prova della affidabilità e credibilità dell'ente.*

*Nel rispetto del principio di comprensibilità, i documenti della programmazione esplicitano con chiarezza, il collegamento tra: il quadro complessivo dei contenuti della programmazione; i portatori di interesse di riferimento; le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili; le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo”.*

Nei termini esposti è possibile comprendere come il nuovo sistema di bi-

lancio sia incentrato sulla relazione con i portatori di interessi e si strutturi con passaggi chiari funzionali all'accountability. Il sistema di bilancio, quindi, sembra individuare con chiarezza il quadro dei suoi fruitori o quanto meno dei destinatari del processo di determinazione dei risultati e informazioni. L'attenzione per gli stakeholder non implica semplicemente i destinatari, ma intercetta le nuove priorità informative individuando le materie per le quali il sistema di bilancio viene predisposto nella consapevolezza di divenire fulcro del controllo civico e della capacità valutativa del cittadino.

Nel paragrafo "Contenuti della programmazione" del principio si legge: *"Le finalità e gli obiettivi di gestione devono essere misurabili e monitorabili in modo da potere verificare il loro grado di raggiungimento e gli eventuali scostamenti fra risultati attesi ed effettivi. I risultati riferiti alle finalità sono rilevabili nel medio periodo e sono espressi in termini di impatto atteso sui bisogni esterni quale effetto dell'attuazione di politiche, programmi ed eventuali progetti. I risultati riferiti agli obiettivi di gestione, nei quali si declinano le politiche, i programmi e gli eventuali progetti dell'ente, sono rilevabili nel breve termine e possono essere espressi in termini di: efficacia, intesa quale grado di conseguimento degli obiettivi di gestione"*. Per gli Enti Locali, i risultati, in termini di efficacia, possono essere letti secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza; l'efficienza è intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta.

Il paragrafo 3 del principio, *"I caratteri qualificanti della programmazione"* definisce caratteri qualificanti della programmazione, propri dell'ordinamento finanziario e contabile delle amministrazioni pubbliche:

- a) la valenza pluriennale del processo;
- b) la lettura non solo contabile dei documenti nei quali le decisioni politiche e gestionali trovano concreta attuazione;
- c) la coerenza ed interdipendenza dei vari strumenti della programmazione.

L'assunto normativo per cui la programmazione deve fornire informazioni non solo contabili, risulta quanto mai importante e altrettanto interessante è il punto che ne specifica i contenuti: *"lettura non solo contabile dei documenti"* dove, evidentemente, *"non solo contabile"* significa non numerico aprendo ad una innovativa, almeno per il contesto pubblico, integrazione metodologica.

Per assicurare che la programmazione svolga appieno le proprie funzioni: politico-amministrativa, economico-finanziaria ed informativa, occorre dare rilievo alla chiarezza e alla precisione delle finalità e degli obiettivi di gestione, alle risorse necessarie per il loro conseguimento e alla loro sostenibilità economico-finanziaria, sociale ed ambientale. Pertanto, in fase di programmazione, assumono particolare importanza il principio della comprensibilità, fi-

nalizzato a fornire un'omogenea informazione nei confronti dei portatori di interesse e il principio della competenza finanziaria, che costituisce il criterio di imputazione agli esercizi finanziari delle obbligazioni giuridicamente perfezionate attive e passive (accertamenti e impegni).

Il Principio contabile applicato sottolinea la valenza della coerenza in termini di considerazione “*complessiva e integrata*” del ciclo di programmazione, sia economico che finanziario, e un raccordo stabile e duraturo tra i diversi aspetti quantitativi e descrittivi delle politiche e dei relativi obiettivi – inclusi nei documenti di programmazione. In particolare, il principio dispone che il bilancio di previsione, rappresenti con chiarezza, non solo gli effetti contabili delle scelte assunte, ma anche, la loro motivazione e coerenza con il programma politico dell'amministrazione, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.

Lo stesso principio applicato individua gli strumenti di programmazione definendone i contenuti per gli Enti locali, le Regioni, gli enti strumentali lo Stato Centrale e le amministrazioni pubbliche.

Di particolare interesse appare il sistema degli Enti Locali i cui strumenti programmatori sono qui di seguito elencati:

- il Documento unico di Programmazione (DUP) la cui elaborazione presuppone una verifica dello stato di attuazione dei programmi;
- l'eventuale Nota di Aggiornamento del DUP;
- lo schema di Bilancio di Previsione Finanziario;
- il Piano Esecutivo di Gestione e delle Performances;
- il piano degli Indicatori di Bilancio;
- lo schema di Delibera di Assestamento del bilancio con il controllo della salvaguardia degli equilibri di bilancio;
- le variazioni di bilancio;
- lo schema di rendiconto sulla gestione.

È interessante notare come il rendiconto sia inserito, dal principio, tra gli strumenti di programmazione, proprio al fine di chiudere il ciclo del processo delineatosi con la pianificazione strategica.

#### **4.7.2. Il Documento unico di programmazione (DUP) degli Enti Locali e il suo contenuto non finanziario come elemento strutturale di tenuta logica e di coerenza dei dati finanziari previsionali**

Nella definizione che il principio applicato di programmazione (4.1) dà del DUP, si rileva che “*è lo strumento che permette l'attività di guida strategica*”

*ed operativa degli enti locali e consente di fronteggiare in modo permanente, sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative”.*

Per il legislatore, il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione. Lo stesso documento si articola in una Sezione Strategica e in una Sezione Operativa (SeO). La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione.

La Sezione Strategica individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato. Nella SeS sono anche indicati gli strumenti attraverso i quali l'ente locale intende rendicontare il proprio operato nel corso del mandato in maniera sistematica e trasparente, per informare i cittadini del livello di realizzazione dei programmi, di raggiungimento degli obiettivi e delle collegate aree di responsabilità politica o amministrativa.

Gli obiettivi strategici vengono declinati nelle missioni, nella parte strategica, mentre, quelli operativi sono declinati nei programmi, ricordando così la pianificazione strategica al bilancio. È interessante notare come, il sistema articolato dalla riforma, poggi sostanzialmente su elementi contabili non finanziari che determinano la loro significatività nella espressione delle indicazioni strategiche dell'Ente, nella definizione ed esplicitazione delle intenzioni pianificate assunte come impegno dell'amministrazione. È particolarmente rilevante e va sottolineato ancora, come, il nuovo impianto contabile abbia determinato attraverso il sistema adottato, una piena integrazione di tutte le fasi di pianificazione, programmazione e controllo e che, per fare questo, la strutturazione del DUP abbia dovuto prevedere il ricorso a una larghissima parte di informazioni non finanziarie adottate attraverso tassonomie specifiche, certamente standardizzate ma, sicuramente ben lontane dalla esclusiva matrice numerica adottata in passato per il funzionamento del sistema di bilancio.

Per ogni obiettivo strategico è individuato anche il contributo che il gruppo amministrazione pubblica (sistema delle partecipate e controllate) può e deve fornire per il suo conseguimento così da consegnare al lettore un quadro della situazione complessiva dell'Ente, ma allo stesso tempo settoriale<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup>La complessità della materia trattabile rende l'accountability molto impegnativa. Una risposta viene offerta attraverso un approccio innovativo. Si veda: Biancone, P., Se-

Il principio chiarisce come “*L’individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all’ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.*” e in maniera dettagliata definisce gli ambiti dell’analisi riferita all’ambiente esterno e a quello interno. Così si legge, infatti: “*con riferimento alle condizioni esterne, l’analisi strategica richiede, almeno, l’approfondimento dei seguenti profili: gli obiettivi individuati dal Governo per il periodo considerato anche alla luce degli indirizzi e delle scelte contenute nei documenti di programmazione comunitari e nazionali; la valutazione corrente e prospettica della situazione socio-economica del territorio di riferimento e della domanda di servizi pubblici locali anche in considerazione dei risultati e delle prospettive future di sviluppo socio-economico; i parametri economici essenziali utilizzati per identificare, a legislazione vigente, l’evoluzione dei flussi finanziari ed economici dell’ente e dei propri enti strumentali, segnalando le differenze rispetto ai parametri considerati nella Decisione di Economia e Finanza (DEF).*”

*Con riferimento alle condizioni interne, l’analisi strategica richiede, almeno, l’approfondimento dei seguenti profili e la definizione dei seguenti principali contenuti della programmazione strategica e dei relativi indirizzi generali con riferimento al periodo di mandato:*

*organizzazione e modalità di gestione dei servizi pubblici locali tenuto conto dei fabbisogni e dei costi standard. Saranno definiti gli indirizzi generali sul ruolo degli organismi ed enti strumentali e società controllate e partecipe con riferimento anche alla loro situazione economica e finanziaria, agli obiettivi di servizio e gestionali che devono perseguire e alle procedure di controllo di competenza dell’ente; indirizzi generali di natura strategica relativi alle risorse e agli impieghi e sostenibilità economico finanziaria attuale e prospettica. A tal fine, devono essere oggetto di specifico approfondimento almeno i seguenti aspetti, relativamente ai quali saranno definiti appositi indirizzi generali con riferimento al periodo di mandato:*

- *gli investimenti e la realizzazione delle opere pubbliche con indicazione del fabbisogno in termini di spesa di investimento e dei riflessi per quanto riguarda la spesa corrente per ciascuno degli anni dell’arco temporale di riferimento della SeS;*
- *i programmi ed i progetti di investimento in corso di esecuzione e non ancora conclusi;*

---

cinaro, S., Brescia, V. (2016). “Popular report and Consolidated Financial Statements in public utilities. Different tools to inform the citizens, a long journey of the transparency”. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 7(1).

- *i tributi e le tariffe dei servizi pubblici;*
- *la spesa corrente con specifico riferimento alla gestione delle funzioni fondamentali anche con riferimento alla qualità dei servizi resi e agli obiettivi di servizio;*
- *l'analisi delle necessità finanziarie e strutturali per l'espletamento dei programmi ricompresi nelle varie missioni;*
- *la gestione del patrimonio;*
- *il reperimento e l'impiego di risorse straordinarie e in conto capitale;*
- *l'indebitamento con analisi della relativa sostenibilità e andamento tendenziale nel periodo di mandato;*
- *gli equilibri della situazione corrente e generali del bilancio ed i relativi equilibri in termini di cassa.*
- *Disponibilità e gestione delle risorse umane con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente in tutte le sue articolazioni e alla sua evoluzione nel tempo anche in termini di spesa.*
- *Coerenza e compatibilità presente e futura con i vincoli di finanza pubblica”.*

Il principio, con una capacità esplicativa molto analitica evidenzia come “... *gli effetti economico-finanziari delle attività necessarie per conseguire gli obiettivi strategici sono quantificati, con progressivo dettaglio nella SeO del DUP e negli altri documenti di programmazione*” stabilendo un ordine di priorità logico funzionale, non solo alla programmazione, ma anche alla lettura e alla rendicontazione. Il “rendere conto” al cittadino, in altri termini, diventa l'orientamento innovativo e fondamentale che ispira il nuovo sistema di bilancio armonizzato. “*Ogni anno, gli obiettivi strategici, contenuti nella SeS, sono verificati nello stato di attuazione e possono essere, a seguito di variazioni rispetto a quanto previsto nell'anno precedente e dandone adeguata motivazione, opportunamente riformulati. Sono altresì verificati gli indirizzi generali e i contenuti della programmazione strategica con particolare riferimento alle condizioni interne dell'ente, al reperimento e impiego delle risorse finanziarie e alla sostenibilità economico-finanziaria, come sopra esplicitati*”.

Il “rendere conto”, inoltre, non ha solo una prospettiva di breve periodo, ma è connesso anche al mandato tentando di diffondere la cultura della selezione politica attraverso una valutazione di merito ... “*In considerazione delle linee programmatiche di mandato e degli indirizzi strategici, al termine del mandato, l'amministrazione rende conto del proprio operato attraverso la relazione di fine mandato di cui all'art. 4 del decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 149, quale dichiarazione certificata delle iniziative intraprese, dell'attività amministrativa e normativa e dei risultati riferibili alla programmazione strategica e operativa dell'ente e di bilancio durante il mandato*”.



Con la relazione di fine mandato prende corpo il sistema di contabilizzazione e rendicontazione che integra informazioni non finanziarie e informazioni finanziarie, insieme a informazioni espresse anche sotto forme diverse e forme di KPI (Key Performance Indicator). Con la relazione di fine mandato il percorso metodologico, che realizza l'integrazione di fonti diverse e l'ampliamento delle prospettive e le direzioni di rendicontazioni, prende forma definitiva. Questa previsione costituisce una tipicità nella logica di articolazione del sistema di bilancio pubblico. Infatti, è significativo come le assunzioni fatte dal punto di vista strategico abbiano trovato punto di arrivo nella relazione di fine mandato in modo da destinare agli Stakeholder precise rendicontazioni sulle iniziative intraprese, sulle attività amministrative svolte e sulla efficacia dell'operatività della gestione messa in atto.

L'aggancio tra la pianificazione strategica e la programmazione, tra informazioni non finanziarie e informazioni finanziarie, è dato dalla sezione operativa – SeO – che costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella SeS del DUP. In particolare, la SeO contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale. Il contenuto della SeO, predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nella SeS, costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell'ente. La SeO è redatta, per il suo contenuto finanziario, per competenza con riferimento all'intero periodo considerato, e per cassa con riferimento al primo esercizio, si fonda su valutazioni di natura economico-patrimoniale e copre un arco temporale pari a quello del bilancio di previsione. La SeO supporta il processo di previsione per la predisposizione della manovra di bilancio. La SeO individua, per ogni singola missione, i programmi che l'ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella SeS. Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli obiettivi operativi annuali da raggiungere. Per ogni programma sono individuati gli aspetti finanziari, sia in termini di competenza con riferimento all'intero periodo considerato, che di cassa con riferimento al primo esercizio, della manovra di bilancio.

Il principio ne elenca pedissequamente gli scopi definendone però anche il contenuto minimo.

La SeO ha i seguenti scopi:

- definire, con riferimento all'ente e al gruppo amministrazione pubblica, gli obiettivi dei programmi all'interno delle singole missioni. Con specifico riferimento all'ente devono essere indicati anche i fabbisogni di spesa e le relative modalità di finanziamento;

- orientare e guidare le successive deliberazioni del Consiglio e della Giunta;
- costituire il presupposto dell'attività di controllo strategico e dei risultati conseguiti dall'ente, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi nell'ambito delle missioni e alla relazione al rendiconto di gestione.

È da evidenziare come nella definizione di contenuto minimo, il legislatore contemperì, l'unitarietà dell'Ente nel suo complesso ... *“Il contenuto minimo della SeO è costituito: dall'indicazione degli indirizzi e degli obiettivi degli organismi facenti parte del gruppo amministrazione pubblica; dalla dimostrazione della coerenza delle previsioni di bilancio con gli strumenti urbanistici vigenti; per la parte entrata, da una valutazione generale sui mezzi finanziari, individuando le fonti di finanziamento ed evidenziando l'andamento storico degli stessi ed i relativi vincoli; dagli indirizzi in materia di tributi e tariffe dei servizi; dagli indirizzi sul ricorso all'indebitamento per il finanziamento degli investimenti; per la parte spesa, da una redazione per programmi all'interno delle missioni, con indicazione delle finalità che si intendono conseguire, della motivazione delle scelte di indirizzo effettuate e delle risorse umane e strumentali ad esse destinate; dall'analisi e valutazione degli impegni pluriennali di spesa già assunti; dalla valutazione sulla situazione economico-finanziaria degli organismi gestionali esterni; dalla programmazione dei lavori pubblici svolta in conformità al programma triennale e ai suoi aggiornamenti annuali di cui all'articolo 21 del d.lgs. n. 50 del 2016<sup>19</sup>; dalla programmazione degli acquisti di beni e servizi svolta in conformità al programma biennale di forniture e servizi di cui all'articolo 21, comma 6 del d.lgs. n. 50 del 2016<sup>20</sup>; dalla programmazione del fabbisogno di personale a livello triennale e annuale; dal piano delle alienazioni e valorizzazioni dei beni patrimoniali”*.

La struttura della Sezione operativa, rispondendo al concetto di unità racchiude tutti gli strumenti di programmazione che precedentemente costituivano allegati al bilancio riconducendo ad un'unica logica l'operare dell'Ente e rendendo più fruibile al portatore di interesse la base informativa su cui procedere per valutarne l'operato.

La SeO si struttura in due parti fondamentali: Parte 1, nella quale sono descritte le motivazioni delle scelte programmatiche effettuate, sia con riferimento all'ente sia al gruppo amministrazione pubblica, e definiti, per tutto il periodo di riferimento del DUP, i singoli programmi da realizzare ed i relativi obiettivi annuali. Parte 2, contenente la programmazione dettagliata, relativa-

---

<sup>19</sup> Modifica prevista dal D.M. 29 agosto 2018.

<sup>20</sup> Modifica prevista dal D.M. 29 agosto 2018.

mente all'arco temporale di riferimento del DUP, delle opere pubbliche, del fabbisogno di personale e delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.

Anche in questo caso, la previsione fatta per declinare la struttura della SeO si sostanzia in ampie parti descrittive di matrice non finanziaria raccordata e collegata ad elementi quantitativi per l'espressione puntuale dell'articolazione della programmazione. Nel punto specifico di fatto, metodologicamente, avviene una inversione rispetto all'impostazione con la quale si sono determinate le parti precedenti. Le informazioni e i dati non finanziari trovano sostanza e rigore attraverso il collegamento con le parti numeriche ed i riferimenti contabili tradizionali. Si consideri che in questa fase i dati di contabilità trovano possibilità di ibridazione con quelli di controllo di gestione poiché l'articolazione dei programmi prevede l'espressione contabile più articolata e capace di scendere nelle capillarità dei processi.

Nella Parte 1 della SeO del DUP sono individuati, per ogni singola missione e coerentemente agli indirizzi strategici contenuti nella SeS, i programmi operativi che l'ente intende realizzare nell'arco pluriennale di riferimento della SeO del DUP. La definizione degli obiettivi dei programmi che l'ente intende realizzare deve avvenire in modo coerente con gli obiettivi strategici definiti nella SeS. Per ogni programma devono essere definite le finalità e gli obiettivi annuali e pluriennali che si intendono perseguire, la motivazione delle scelte effettuate ed individuate le risorse finanziarie, umane e strumentali ad esso destinate. Gli obiettivi individuati per ogni programma rappresentano la declinazione annuale e pluriennale degli obiettivi strategici contenuti nella SeS e costituiscono indirizzo vincolante per i successivi atti di programmazione, in applicazione del principio della coerenza tra i documenti di programmazione. L'individuazione delle finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi deve "guidare", negli altri strumenti di programmazione, l'individuazione dei progetti strumentali alla loro realizzazione e l'affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi. Gli obiettivi dei programmi devono essere controllati annualmente al fine di verificarne il grado di raggiungimento e, laddove necessario, modificati, dandone adeguata giustificazione, per dare una rappresentazione veritiera e corretta dei futuri andamenti dell'ente e del processo di formulazione dei programmi all'interno delle missioni.

È evidente, ma va sottolineato specificamente, come attraverso le categorie individuate puntualmente dal legislatore, le assunzioni strategiche fatte in sede di pianificazione, vengano tradotte, sempre ricorrendo a forme di informazioni contabili non finanziarie, in elementi raccordabili successivamente a dati di carattere numerico. Questa articolazione metodologica, consente di rendere controllabile e riconoscibile il quadro strategico delineato dagli amministratori, ma al contempo consente di preordinare il quadro di significato per la ren-

dicontazione in chiave generale e nelle direzioni prescelte in funzione degli stakeholders.

L'individuazione degli obiettivi dei programmi deve essere compiuta sulla base dell'attenta analisi delle condizioni operative esistenti e prospettiche dell'ente nell'arco temporale di riferimento del DUP.

In ogni caso il programma è il cardine della programmazione e, di conseguenza, il contenuto dei programmi deve esprimere il momento chiave della predisposizione del bilancio finalizzato alla gestione delle funzioni fondamentali dell'ente.

Il contenuto del programma è l'elemento fondamentale della struttura del sistema di bilancio e il perno intorno al quale definire i rapporti tra organi di governo, e tra questi e la struttura organizzativa; e il perno delle responsabilità di gestione dell'ente, nonché della corretta informazione sui contenuti effettivi delle scelte dell'amministrazione agli utilizzatori del sistema di bilancio.

Nella costruzione, formulazione e approvazione dei programmi si svolge l'attività di definizione delle scelte "politiche" che è propria del massimo organo elettivo preposto all'indirizzo e al controllo; si devono esprimere con chiarezza le decisioni politiche che caratterizzano l'ente e l'impatto economico, finanziario e sociale che avranno.

I programmi devono essere analiticamente determinati in modo da costituire la base sulla quale implementare il processo di definizione degli indirizzi e delle scelte che deve, successivamente, portare, tramite la predisposizione e l'approvazione del PEG, all'affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi. La Sezione operativa del DUP comprende, per la parte entrata, una valutazione generale sui mezzi finanziari, individuando le fonti di finanziamento ed evidenziando l'andamento storico degli stessi ed i relativi vincoli.

Comprende, altresì, la formulazione degli indirizzi in materia di tributi e di tariffe dei servizi, quale espressione dell'autonomia impositiva e finanziaria dell'ente in connessione con i servizi resi e con i relativi obiettivi di servizio.

I mezzi finanziari necessari per la realizzazione dei programmi all'interno delle missioni devono essere "valutati", e cioè:

- individuati in quanto a tipologia;
- quantificati in relazione al singolo cespite;
- descritti in rapporto alle rispettive caratteristiche;
- misurati in termini di gettito finanziario.

Contestualmente devono essere individuate le forme di finanziamento, avuto riguardo alla natura dei cespiti, se ricorrenti e ripetitivi – quindi correnti – oppure se straordinari.

Anche in questa sezione il legislatore della riforma prevede la redazione di una valutazione generale sui mezzi finanziari che deve avere carattere descrittivo ma deve per forza di cose, vista la materia trattata, dare specifiche indicazioni di carattere numerico e indicazioni che hanno forma esprimibile attraverso indici e rapporti. Un carattere di relazione assume anche la richiesta fatta in ordine alla materia impositiva. Ancora una volta elementi di carattere narrativo si collegheranno a dati di carattere numerico facendo assumere un valore di pienezza informativa alla relazione considerata.

Il documento deve comprendere la valutazione e gli indirizzi sul ricorso all'indebitamento per il finanziamento degli investimenti, sulla capacità di indebitamento e soprattutto sulla relativa sostenibilità in termini di equilibri di bilancio e sulla compatibilità con i vincoli di finanza pubblica.

Particolare attenzione va posta alle nuove forme di indebitamento, che vanno attentamente valutate nella loro portata e nei riflessi che provocano nella gestione dell'anno in corso ed in quelle degli anni successivi. L'analisi delle condizioni operative dell'ente costituisce il punto di partenza della attività di programmazione operativa dell'ente. L'analisi delle condizioni operative dell'ente deve essere realizzata con riferimento almeno ai seguenti aspetti: le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili nonché le caratteristiche dei servizi dell'ente; i bisogni per ciascun programma all'interno delle missioni, con particolare riferimento ai servizi fondamentali; gli orientamenti circa i contenuti degli obiettivi di finanza pubblica<sup>21</sup> da perseguire ai sensi della normativa in materia e le relative disposizioni per i propri enti strumentali e società controllate e partecipate; per la parte entrata, una valutazione generale sui mezzi finanziari, individuando le fonti di finanziamento ed evidenziando l'andamento storico degli stessi e i relativi vincoli.

Nel complesso quadro di bilancio, costruito per pianificare, programmare e rendicontare l'attività dell'Ente, la previsione del legislatore circa le modalità di descrizione delle condizioni di realizzazione del quadro di riferimento, sembrano sostanzialmente legate alle condizioni interne. La considerazione delle condizioni operative dell'ente è chiaramente un punto di partenza dell'attività di programmazione operativa e certamente da un punto di vista metodologico l'analisi delle condizioni operative dell'ente deve essere realizzata con riferimento almeno agli aspetti delle risorse umane, di quelle finanziarie e strumentali disponibili nonché alle caratteristiche dei servizi dell'ente.

---

<sup>21</sup> Modifiche previste dal D.M. 29 agosto 2018.

La valutazione delle risorse finanziarie deve offrire, a conforto della veridicità della previsione, un trend storico che evidenzii gli scostamenti rispetto agli «accertamenti», tenuto conto dell'effettivo andamento degli esercizi precedenti; gli indirizzi in materia di tributi e tariffe dei servizi; la valutazione e gli indirizzi sul ricorso all'indebitamento per il finanziamento degli investimenti, sulla capacità di indebitamento e relativa sostenibilità in termini di equilibri di bilancio e sulla compatibilità con i vincoli di finanza pubblica; per la parte spesa, l'analisi degli impegni pluriennali di spesa già assunti; la descrizione e l'analisi della situazione economico-finanziaria degli organismi aziendali facenti parte del gruppo amministrazione pubblica e degli effetti della stessa sugli equilibri annuali e pluriennali del bilancio. Si indicheranno anche gli obiettivi che si intendono raggiungere tramite gli organismi gestionali esterni, sia in termini di bilancio sia in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

La seconda parte della SeO comprende la programmazione in materia di lavori pubblici, personale e patrimonio.

Ogni ente locale deve analizzare, identificare e quantificare gli interventi e le risorse reperibili per il loro finanziamento.

Il programma deve in ogni modo indicare:

- le priorità e le azioni da intraprendere come richiesto dalla legge;
- la stima dei tempi e la durata degli adempimenti amministrativi di realizzazione delle opere e del collaudo;
- la stima dei fabbisogni espressi in termini sia di competenza, sia di cassa, al fine del relativo finanziamento in coerenza con i vincoli di finanza pubblica.

La programmazione del fabbisogno di personale che gli organi di vertice degli enti sono tenuti ad approvare, ai sensi di legge, deve assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e i vincoli di finanza pubblica.

Al fine di procedere al riordino, gestione e valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare l'ente, con apposita delibera dell'organo di governo individua, redigendo apposito elenco, i singoli immobili di proprietà dell'ente. Tra questi devono essere individuati quelli non strumentali all'esercizio delle proprie funzioni istituzionali e quelli suscettibili di valorizzazione ovvero di dismissione. Sulla base delle informazioni contenute nell'elenco deve essere predisposto il "Piano delle alienazioni e valorizzazioni patrimoniali" quale parte integrante del DUP.

La ricognizione degli immobili è operata sulla base, e nei limiti, della documentazione esistente presso i propri archivi e uffici.

L'iscrizione degli immobili nel piano determina effetti di natura giuridico-amministrativa previsti e disciplinati dalla legge.

Nel DUP devono essere inseriti tutti quegli ulteriori strumenti di programmazione relativi all'attività istituzionale dell'ente di cui il legislatore, compreso il legislatore regionale e provinciale, prevede la redazione ed approvazione.

Dal Documento Unico di programmazione discende *il bilancio di previsione finanziario* nel quale, la tradizionale impostazione numerico-finanziaria torna in evidenza. Il richiamo puntuale alla rappresentazione contabile ripristina una precisa prevalenza della contabilità e quindi delle informazioni tipicamente finanziarie; il carattere del bilancio è programmatico e si lega alla distribuzione delle risorse in accordo alle decisioni strategiche assunte. Così quindi:

*... Il bilancio di previsione finanziario è il documento nel quale vengono rappresentate contabilmente le previsioni di natura finanziaria riferite a ciascun esercizio compreso nell'arco temporale considerato nei Documenti di programmazione dell'ente (il DEFR regionale e il DUP degli enti locali), attraverso il quale gli organi di governo di un ente, nell'ambito dell'esercizio della propria funzione di indirizzo e di programmazione, definiscono la distribuzione delle risorse finanziarie tra i programmi e le attività che l'amministrazione deve realizzare, in coerenza con quanto previsto nel documento di programmazione.*

Dalla descrizione del Bilancio e dalla sua articolazione, però è possibile cogliere, ancora una volta, una impostazione che costruisce i presupposti per un'attività di pragmatica rendicontazione attraverso una struttura, che come già esposto, è funzionale e supera, contenendola e arricchendola, quella economica.

Il bilancio di previsione finanziario svolge le seguenti finalità:

- politico-amministrative in quanto consente l'esercizio delle prerogative di indirizzo e di controllo che gli organi di *governance* esercitano sull'organo esecutivo ed è lo strumento fondamentale per la gestione amministrativa nel corso dell'esercizio;
- di programmazione finanziaria poiché descrive finanziariamente le informazioni necessarie a sostenere le amministrazioni pubbliche nel processo di decisione politica, sociale ed economica;
- di destinazione delle risorse a preventivo attraverso la funzione autorizzatoria, connessa alla natura finanziaria del bilancio;

- di verifica degli equilibri finanziari nel tempo e, in particolare, della copertura delle spese di funzionamento e di investimento programmate. Per le regioni, il bilancio di previsione costituisce sede per il riscontro della copertura finanziaria di nuove o maggiori spese stabilite da leggi della regione a carico di esercizi futuri;
- informative in quanto fornisce informazioni agli utilizzatori interni (consiglieri ed amministratori, dirigenti, dipendenti, organi di revisione, ecc.) ed esterni (organi di controllo, altri organi pubblici, fornitori e creditori, finanziatori, cittadini, ecc.) in merito ai programmi in corso di realizzazione, nonché in merito all'andamento finanziario della amministrazione.

La classificazione delle spese in missioni, programmi, macroaggregati, capitoli ed eventualmente, in articoli, prevista dagli artt. 12, 13 e 14 del D.Lgs. n. 118/2011, è posta in relazione ai livelli di governo cui è attribuita la responsabilità della distribuzione delle risorse.

La funzione politico amministrativa di indirizzo e controllo è svolta dal Consiglio, che la esercita attraverso l'approvazione del bilancio autorizzatorio per missioni e programmi e titoli, che ripartisce le risorse disponibili tra le funzioni e i programmi.

Attraverso il bilancio e il PEG degli enti locali, si provvede anche ad attribuire ai titolari dei centri di responsabilità amministrativa le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

#### **4.7.3. Ulteriori documenti informativi**

È interessante notare che il D.Lgs. n. 118/2011 a corredo del Bilancio, prevede una nota integrativa, mentre a corredo del rendiconto, la relazione alla gestione. Anche da questi documenti è possibile rintracciare la stessa costruzione metodologica radicata nell'uso di informazioni non-finanziarie in particolare nella nota integrativa devono essere indicati:

- a) i criteri di valutazione adottati per la formulazione delle previsioni, con particolare riferimento agli stanziamenti riguardanti gli accantonamenti per le spese potenziali e al fondo crediti di dubbia esigibilità, dando illustrazione dei crediti per i quali non è previsto l'accantonamento a tale fondo;
- b) l'elenco analitico delle quote vincolate e accantonate del risultato di amministrazione presunto al 31 dicembre dell'esercizio precedente, distinguendo i vincoli derivanti dalla legge e dai principi contabili, dai trasferimenti, da mutui e altri finanziamenti, vincoli formalmente attribuiti dall'ente;



- c) l'elenco analitico degli utilizzi delle quote vincolate e accantonate del risultato di amministrazione presunto, distinguendo i vincoli derivanti dalla legge e dai principi contabili, dai trasferimenti, da mutui e altri finanziamenti, vincoli formalmente attribuiti dall'ente;
- d) l'elenco degli interventi programmati per spese di investimento finanziati col ricorso al debito e con le risorse disponibili;
- e) nel caso in cui gli stanziamenti riguardanti il fondo pluriennale vincolato comprendono anche investimenti ancora in corso di definizione, le cause che non hanno reso possibile porre in essere la programmazione necessaria alla definizione dei relativi cronoprogrammi;
- f) l'elenco delle garanzie principali o sussidiarie prestate dall'ente a favore di enti e di altri soggetti ai sensi delle leggi vigenti;
- g) gli oneri e gli impegni finanziari stimati e stanziati in bilancio, derivanti da contratti relativi a strumenti finanziari derivati o da contratti di finanziamento che includono una componente derivata;
- h) l'elenco dei propri enti ed organismi strumentali, precisando che i relativi bilanci consuntivi sono consultabili nel proprio sito internet fermo restando quanto previsto per gli enti locali dall'art. 172, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267;
- i) l'elenco delle partecipazioni possedute con l'indicazione della relativa quota percentuale;
- j) altre informazioni riguardanti le previsioni, richieste dalla legge o necessarie per l'interpretazione del bilancio.

Lo stesso decreto prevede, la Relazione sulla Gestione allegata al Rendiconto. Il legislatore nel darle la definizione la descrive come *“un documento illustrativo della gestione dell'ente, nonché dei fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio e di ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili”* prevedendo, in particolare, che la relazione illustri:

- a) i criteri di valutazione utilizzati;
- b) le principali voci del conto del bilancio;
- c) le principali variazioni alle previsioni finanziarie intervenute in corso d'anno, comprendendo l'utilizzazione dei fondi di riserva e gli utilizzi delle quote vincolate e accantonate del risultato di amministrazione al 1° gennaio dell'esercizio precedente, distinguendo i vincoli derivanti dalla legge e dai principi contabili, dai trasferimenti, da mutui e altri finanziamenti, vincoli formalmente attribuiti dall'ente;
- d) l'elenco analitico delle quote vincolate e accantonate del risultato di amministrazione al 31 dicembre dell'esercizio precedente, distinguendo i vincoli

- derivanti dalla legge e dai principi contabili, dai trasferimenti, da mutui e altri finanziamenti, vincoli formalmente attribuiti dall'ente;
- e) le ragioni della persistenza dei residui con anzianità superiore ai cinque anni e di maggiore consistenza, nonché sulla fondatezza degli stessi, compresi i crediti di cui al comma 4, lettera n);
  - f) l'elenco delle movimentazioni effettuate nel corso dell'esercizio sui capitoli di entrata e di spesa riguardanti l'anticipazione, evidenziando l'utilizzo medio e l'utilizzo massimo dell'anticipazione nel corso dell'anno, nel caso in cui il conto del bilancio, in deroga al principio generale dell'integrità, espone il saldo al 31 dicembre dell'anticipazione attivata al netto dei relativi rimborsi;
  - g) l'elencazione dei diritti reali di godimento e la loro illustrazione;
  - h) l'elenco dei propri enti e organismi strumentali, con la precisazione che i relativi rendiconti o bilanci di esercizio sono consultabili nel proprio sito internet;
  - i) l'elenco delle partecipazioni dirette possedute con l'indicazione della relativa quota percentuale;
  - j) gli esiti della verifica dei crediti e debiti reciproci con i propri enti strumentali e le società controllate e partecipate. La predetta informativa, asseverata dai rispettivi organi di revisione, evidenzia analiticamente eventuali discordanze e ne fornisce la motivazione; in tal caso l'ente assume senza indugio, e comunque non oltre il termine dell'esercizio finanziario in corso, i provvedimenti necessari ai fini della riconciliazione delle partite debitorie e creditorie;
  - k) gli oneri e gli impegni sostenuti, derivanti da contratti relativi a strumenti finanziari derivati o da contratti di finanziamento che includono una componente derivata;
  - l) l'elenco delle garanzie principali o sussidiarie prestate dall'ente a favore di enti e di altri soggetti ai sensi delle leggi vigenti, con l'indicazione delle eventuali richieste di escussione nei confronti dell'ente e del rischio di applicazione dell'art. 3, comma 17 della legge 24 dicembre 2003, n. 350;
  - m) l'elenco descrittivo dei beni appartenenti al patrimonio immobiliare dell'ente alla data di chiusura dell'esercizio cui il conto si riferisce, con l'indicazione delle rispettive destinazioni e degli eventuali proventi da essi prodotti;
  - n) gli elementi richiesti dall'art. 2427 e dagli altri articoli del codice civile, nonché da altre norme di legge e dai documenti sui principi contabili applicabili;
  - o) altre informazioni riguardanti i risultati della gestione, richieste dalla legge o necessarie per l'interpretazione del rendiconto.

È interessante notare, da ultimo, come paradossalmente, la Relazione sulla Gestione nel “bilancio” degli Enti Locali assuma contenuti diametralmente opposti, e quindi, prevalentemente di natura finanziaria rispetto a quanto avviene in ambito privato dove, com'è noto, a tenore delle previsioni del codice civile, la Relazione sulla Gestione ha, eminentemente contenuti non finanziari.

#### 4.8. Dimensione relazionale, accountability e sostenibilità aziendale

La dimensione attuale di rapporto tra PA e cittadino ha un'origine che si radica già a partire dalla fine degli anni Ottanta quando si cominciarono a sviluppare tutte le teorie aziendalistiche della PA anche attraverso la ridefinizione del patrimonio informativo-contabile necessario a sostenere tutta la dinamica relazionale con il cittadino, attraverso forme incrementali di informazione e conoscenza dell'amministrazione dell'azienda pubblica<sup>22</sup>.

La produzione di nuove e qualitativamente, sempre più diverse, informazioni aziendali, legate a dati di controllo di gestione, indici di analisi di bilancio, informazioni sull'analisi della qualità del reddito prodotto, sulla situazione patrimoniale, sul turnover dei dipendenti dati, sulla qualità del rapporto con i cittadini, ecc.) è stata al centro del profondo rinnovamento metodologico che

---

<sup>22</sup>L'ampio movimento culturale e scientifico che ha sostenuto il processo di allargamento dei confini della dimensione informativa in campo pubblico ha nel tempo assunto una rilevanza evidentissima e senza pretesa di esaustività si segnalano i seguenti contributi: Reborra, G. (1988). “Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione”. *Azienda pubblica*, 1(1), 47-102. Bergamin Barbato, M. (1991). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*. Utet, Torino; Valotti, G. (1993). *Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali nella pubblica amministrazione*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*. Tomo II (pp. 981-1001). Giuffrè, Milano. Meneguzzo, M. (1997). “Ripensare la modernizzazione amministrativa e il *New Public Management*. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale”. *Azienda Pubblica*, 10(6), 587-606. Farneti, G. (1998). *Gestione e contabilità dell'ente locale*, Maggioli, Rimini. Garlatti, A., Pezzani, F. (2000). *I sistemi di programmazione e controllo negli enti locali: progettazione, sviluppo e impiego*, Etas, Milano. Borgonovi, E. (2001). “Il rapporto tra il controllo di gestione e funzione dirigenziale in un contesto di distinzione dei poteri amministrativi”, in Lombrano, A. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Maggioli, Rimini, pp. 11-22. Hinna, L. (2002), *Pubbliche amministrazioni: cambiamenti di scenario e strumenti di controllo interno*, Cedam, Padova. Miolo Vitali, P. (2003). “La varietà di significati dell'«integrazione» fra misure di prestazioni multiple”, in Amigoni, F., Miolo Vitali, P. (a cura di), *Misure multiple di performance*. Egea, Milano, pp. 60-76. Pavan, A., Reginato, E. (2004). *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche*. Giuffrè, Milano. Anessi Pessina, E. (2005). “La contabilità economico-patrimoniale nelle aziende pubbliche: dal ‘se’ al ‘come’”. *Azienda Pubblica*, n. 4.

ha investito il sistema informativo delle amministrazioni pubbliche. Le informazioni della PA sono state al tempo stesso oggetto e driver del cambiamento, in un processo che ha evoluto le tipologie informative affinché venissero contestualizzate e rielaborate nella direzione della definitiva finalizzazione dello sforzo contabile. Il patrimonio informativo della PA, all'interno di un contesto comunicativo relazionale più ampio, e al servizio di un processo di ridefinizione dell'agire della Pubblica amministrazione, è diventato "patrimonio disponibile" a supporto di una cittadinanza più responsabile e consapevole delle responsabilità di controllo che le vengono affidate. Il superamento dell'asfittica dimensione informativa dei bilanci pubblici degli anni Settanta e Ottanta e, soprattutto, di quelli degli Enti Locali che affrontano in modo più ravvicinato il rapporto con il cittadino, è stato graduale ed è culminato, di recente, nel passaggio, anche della contabilità pubblica, dall'ambito finanziario a quello economico patrimoniale. Ciò, non solo, per una questione di adeguamento metodologico sollecitato anche dai processi di convergenza europea, ma anche per esigenze di controllo pubblico dell'economicità della gestione, dell'adeguata utilizzazione delle risorse raccolte attraverso i processi di imposizione fiscale e della opportunità delle scelte di policy<sup>23</sup>. La contabilità, non più in via esclusiva, ma per certi aspetti in modo ancora prevalente, nella logica sistemica e relazionale dell'agire aziendale, diventa strumento di relazione con un particolare tipo di stakeholder.

---

<sup>23</sup> Sul rapporto tra Cittadino governance nel quadro dell'evoluzione dei modelli di accountability si veda tra gli altri Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G.J., Reichard C., (2013). "Public Sector governance and accountability", *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 24, Issues 7-8, ISSN 1045-2354, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>. Bouckaert, G., Van De Walle, S. (2003). "Quality of Public Service Delivery and Trust in Government". *Governing Networks: EGPA Yearbook* (pp. 299-318). Bovens, M. (2007). "New Forms of Accountability and EU-Governance". *Comparative European Politics*. Collier, P.M. (2008). "Stakeholder accountability: A field study of the implementation of a governance improvement plan". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 933-954; Hall, A.T., Blass, F.R., Ferris, G.R., Massengale, R. (2004). "Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior". *Leadership Quarterly*. Jorge de Jesus, M., Eirado, J.S.B. (2012). "Relevance of accounting information to public sector accountability: A study of Brazilian federal public universities". *Tékhnè*, 10(2), 87-98. O'Dwyer, B., Unerman, J. (2007). "From functional to social accountability: Transforming the accountability relationship between funders and non-governmental development organisations". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 446-471. Sinclair, A. (1995). "The chameleon of accountability: Forms and discourses". *Accounting, Organizations and Society*. 20(2-3), 219-237. United Nation Human Rights. (2012). "Good Governance". Retrieved from: <http://www.ohchr.org/en/Issues/Development/GoodGovernance/Pages/GoodGovernanceIndex.aspx>.

Dalla delimitazione comunicativa, che la contabilità tradizionalmente intesa aveva generato, si sono sviluppati modelli di comunicazione contabile e, più in generale, sistemi informativi aziendali, creati seguendo a volte gli stessi paradigmi in uso per i sistemi contabili tradizionalmente intesi, di tipo non economico-finanziario, narrativo, non strettamente numerici, capaci di attualizzare ed espandere il valore della contabilità ampliando quantitativamente e qualitativamente il quadro rappresentativo della gestione<sup>24</sup> e dei risultati aziendali, con particolare riferimento a tematiche che hanno un impatto sulla dimensione ambientale ed ecologica, sulla dimensione sociale e quindi sulla dimensione relazionale allargata nella direzione di una società più interattiva e connessa.

In effetti, guardando al sistema delle relazioni esterne si vengono a definire una molteplicità di rapporti tra Pubblica Amministrazione e sistema sociale e, in particolare, con i cittadini-stakeholder, cioè tra l'azienda pubblica e tutti i soggetti che diventano essenziali per la ricerca della sostenibilità del sistema pubblico anche e soprattutto in termini di legittimazione. Il nesso che lega quindi la dimensione socioeconomica ed ecologico-ambientale alla sostenibilità della azienda pubblica è ormai del tutto chiaro. Le finalità pubbliche, l'interesse al bene comune, la sensibilità verso le tematiche che più concretamente impattano sulla costruzione del futuro comune, devono essere oggetto di considerazione da parte delle amministrazioni pubbliche, ma in una sorta di osmosi culturale gestita attraverso comunicazione e accountability con il cittadino-stakeholder.

Così, per attivare la dinamica relazionale, l'azienda pubblica amplia, puntualmente e indirizza i contenuti e le forme della sua comunicazione (*disclosure*), una volta limitata a poco più o poco meno dei dati di bilancio, definendo in funzione della qualità e quantità delle *disclosure*, un valore di interazione comunicativa finalizzata al governo dei rapporti reciproci con suoi interlocutori (s'intende quindi l'*accountability*) che sostiene nella dinamica relazionale.

Ciò, è quindi evidente nella Pubblica Amministrazione, ambiente nel quale la variabile relazionale è assolutamente determinante per la sua stessa natura e dove la variabile relazionale è posta a presidio dei valori eco-ambientali e socio territoriali, integralmente intesi con il loro portato culturale storico e immateriale, nella prospettiva di una reale sostenibilità e perdurabilità nel tempo. Nelle aziende pubbliche, l'attenzione verso le diverse dimensioni di sostenibilità diventa elemento di competitività duratura delle aziende che operano nel

---

<sup>24</sup> Roslender, R., Nielsen, C. (2017). "Lessons for progressing narrative reporting: Learning from the experience of disseminating the Danish Intellectual Capital Statement approach". *Accounting Forum*, Vol. 41, Issue 3, Pages 161-171, ISSN 0155-9982.

sistema ed elemento di sviluppo per i territori nei quali enti e istituzioni agiscono. Va da sé che lo sforzo strategico e gestionale dell'azienda deve essere conformato a questi orientamenti e aperto alle esigenze relazionali sostenute dalla accountability. La relazionalità tra cittadino e Pubblica Amministrazione, i comportamenti ambientali e sociali, diventano elementi senza i quali l'azienda perde valore di potenziale sostenibilità. Dal rispetto di questi orientamenti, talvolta strutturati secondo una previsione normativa e altre volte realizzati per adesione culturale e determinazione volontaristica, dipende il successo e la sostenibilità dell'azienda pubblica nel suo contesto e nella sua accezione relazionale e quindi in funzione dei rapporti con gli stakeholder sia interni che esterni all'azienda.

Così, l'azienda pubblica, si colloca, oggi, in un complesso sistema di relazioni con numerosi portatori di interesse, ognuno dei quali esercita precise influenze determinando direttamente o indirettamente le condizioni per la perdurabilità sostenibile dell'azienda. In questo sistema di influenze e di valori che alimentano la dinamica di interazioni relazionali con tutti i soggetti inclusi nel quadro dei possibili rapporti, è fondamentale la qualità delle produzioni pubbliche, intesa nella sua multidimensionalità concettuale. La qualità, come valore, è un elemento caratterizzante uno snodo importantissimo per il perseguimento della complessiva sostenibilità aziendale pubblica, laddove, appunto, la qualità garantisce il valore di un rapporto di legittimazione tra l'"azienda" pubblica e il contesto generale delle relazioni che questa naturalmente alimenta.

Così la sostenibilità, che possiamo definire, in chiave aziendale, come una capacità di perdurare, ricercando il mantenimento o il miglioramento degli impatti che l'agire aziendale determina in campo economico e socio ambientale, concettualmente declinata in economica, ambientale e sociale, si lega alla tutela della qualità delle logiche e delle metodologie di accountability nelle quali il peso delle informazioni non finanziarie diventa centrale per la qualità del processo di comunicazione. Legittimazione e perdurabilità per le aziende pubbliche sono il risultato di una combinazione di molti elementi tangibili e intangibili, tra i quali gli atteggiamenti istituzionali, la capacità di ascolto e integrazione delle istanze e delle capacità partecipative dei cittadini, l'etica nei rapporti e l'onestà, il rispetto delle normative, il comportamento imparziale, la lontananza da schemi improntati alla corruzione e la sensibilità socio-ecologica. Tutti questi elementi, determinano il successo dell'impresa contribuendo positivamente alla ricchezza che l'impresa genera, anche se nessuna porzione di tale contributo viene contabilizzata né misurata. È in relazione a ciò, che nasce l'esigenza, da parte dell'azienda pubblica, di rendere conto e comunicare i propri risultati ai soggetti con i quali interagisce, cioè i cittadini-

stakeholder; non solo in termini economici, ma in dimensioni più allargate e, quindi ad esempio sotto il profilo della comunicazione e dell'accountability relativi alla disponibilità a fornire documenti contabili e report sull'azione manageriale in relazione alle specifiche tematiche ambientali ed ecologiche. Questa necessità può essere assunta come volontà di generare processi di accountability o meglio, come propensione dell'azienda pubblica a farsi controllare dai suoi stakeholders, sia attraverso strumenti ed adempimenti obbligatori, sia attraverso strumenti di carattere volontario, allo scopo di rendere pubblici i risultati concreti del suo agire rispetto ad orientamenti, politiche e tematiche di interesse per gli stessi stakeholders.

In tal senso, è importante chiarire che attraverso l'accountability viene definito un sistema di comunicazione che si applica al rapporto multidirezionale tra responsabilità aziendale e stakeholders. Nel caso della pubblica amministrazione l'accountability, sorretta basilamente da informazioni finanziarie e principalmente da quelle non finanziarie – l'esistenza delle quali prova un reale allargamento o meglio un corretto dimensionamento del concetto di accountability – è funzionale alla dinamica attiva tra cittadino e pubblica amministrazione in quanto sostiene i processi di legittimazione e di responsabilizzazione delle pubblica amministrazione definendo i livelli dei rapporti di fiducia e di cittadinanza attiva fondamentali per la realizzazione di approcci alla *public governance*, ma anche per la realizzazione di una più matura, ancorché ancorata alle impostazioni di public management, accountability<sup>25</sup>.

L'accountability ha gradi o livelli di valore diversamente declinati secondo approcci variamente proposti nel tempo<sup>26</sup>, che in definitiva, rispetto alla que-

---

<sup>25</sup> In tal senso, con specifico riferimento al percorso evolutivo del Public Sector si veda: Dubnick, M., (1996). *Clarifying Accountability: an Ethical Theory Framework*, 5th International Conference of Ethics in the Public Service, Queensland; Steccolini, I. (2003). *L'accountability delle pubbliche amministrazioni. Definizione, profili di classificazione, evoluzione in L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea. Pezzani, F. (2003). *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

<sup>26</sup> Esistono framework interpretativi diversi della scala qualitativa dell'accountability si tengano presenti quelli definiti da: Gray, A., Jenkins, W., (1993). "Codes of accountability in the new public sector". *Accounting auditing and accountability journal*, Vol. 6, No. 3. Stewart, S. (1984). "The role of information in Public Accountability", in Hopwood, A., Tomkins, C., *Issues in Public Sector Accounting*, Phillip Allan Publisher Limited, London, "... Accountability is subjectively constructed and changes with context Five forms of accountability identified in the interviews are explored: political, public, managerial, professional and personal Two discourses of accountability are also identified: a structural and a personal discourse. CEOs experience an accountability which encompasses multiple and conflicting meanings. The paper argues for a new conception of accountability and new approaches to enhancing it. Imposing managerial controls is less likely to be ef-

stione informativa, spiegano con ampi margini di coincidenza, un rapporto di proporzionalità tra livello di accountability e quantità/qualità delle informazioni offerte, nella considerazione dell'utilizzo di modelli metodologici diversi. Per perimetrare la sua efficacia, occorre tenere in considerazione che l'accountability è strumentale alla responsabilizzazione aziendale rispetto alle tematiche ambientali e sociali solo se riesce a determinare livelli significativi di trasparenza e credibilità delle informazioni. Ad un livello qualitativo minimo, l'accountability si realizza rispondendo agli obblighi di comunicazione dei risultati che generalmente coincidono con la redazione e diffusione del bilancio di esercizio nella sua forma tradizionale e senza particolari corredi informativi.

In chiave economico-aziendale, esistono poi, livelli di accountability, via via crescenti, che spaziano da forme di integrazione dei documenti contabili, attraverso la *Narrative Accounting* e quindi, con informazioni non finanziarie e verbali capaci di argomentare, integrare e dare profondità di significato al dato contabile, a strutture di rendicontazione più evolute, che vanno dal bilancio sociale al bilancio ambientale o ancora a quello delle risorse immateriali o a quello di sostenibilità, e anche a strumenti strutturati per evidenziare la unitarietà aziendale come l'*Integrated Report* (IR). Se, nel passato, la misura del risultato si basava solo sui risultati valutabili, come si usava dire, in base "all'ultima riga del conto economico" (*the bottom line*) oggi, alle misure di risultato economico, vanno affiancate quelle ambientali e sociali. Non a caso in termini di accountability il nuovo rapporto tra impresa e mercato, o più correttamente tra impresa e stakeholders, oggi viene misurato e comunicato attraverso modelli che vengono identificati a partire dalla cosiddetta triple bottom line che integra i risultati economico finanziari con quelli ambientali e sociali. Queste costruzioni metodologiche ed in particolare l'*Integrated Reporting* assumono una posizione di rilievo nella parabola di convergenza dell'integrazione tra informazioni finanziarie e non finanziarie anche nel campo del Public Sector<sup>27</sup>.

---

*fective than informing the process by which administrators construct and enact a sense of being accountable.*". Sinclair A., (1995). "The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses". *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3. Johnston, J.M., Romsek, B., (1999). "Contracting and accountability in State Medicaid Reform: Rhetoric, Theories and reality". *Public Administration Review*, Vol. 59, n. 5.

<sup>27</sup> Considerando il Public Sector nella sua accezione più ampia possiamo sottolineare l'evidente affermarsi di esperienze di implementazione dei principi dell'*Integrated Thinking* e dell'*Integrated Report*; fra queste si considerino ad esempio l'*Integrated Report* del Centro Accoglienza Richiedenti Asilo (CARA) di Mineo 2015 e 2016 e il Report integrato dell'Ospedale Gaslini (Genova) 2017. Si tenga altresì presente che è già stato definito



Nello specifico, l'accountability è funzionale alla valutazione del livello e delle modalità di utilizzo delle risorse pubbliche destinate alla realizzazione delle politiche, attraverso la destinazione a soggetti specifici come ad esempio i consorzi di tutela. L'accountability diventa strumento di controllo dell'assorbimento effettivo delle risorse e di valutazione del grado di realizzazione delle politiche pubbliche, assumendo quindi una doppia valenza. Una valenza micro, e quindi aziendale, per la quale gli strumenti di accountability sono complementari agli strumenti di controllo interno ed esterno, e una valenza macro, nella quale l'accountability diventa condizione per la verifica dell'effettiva adesione delle aziende alla strategia e alle decisioni del policy maker per il governo delle variabili della sostenibilità.

È chiaro che l'aspetto comunicativo di questi strumenti nel contesto relazionale contemporaneo, non può fare a meno di spazi come il web e quindi anche dei social media. Infatti, è noto che lo spazio web, oggi è il luogo più importante per l'accountability aziendale. Su internet, attraverso siti istituzionali, forum e spazi nei social media, si è venuto a determinare un luogo virtuale nel quale l'azienda incontra i suoi stakeholders per veicolare i contenuti degli strumenti informativi che rendono appunto concreta l'accountability, offrendo la possibilità di valutazione delle politiche adottate, delle decisioni assunte e dei comportamenti tenuti, in relazione ad un complesso ventaglio di tematiche di rilievo. L'accountability quindi esiste se esistono strumenti di comunicazione dei risultati aziendali idonei e quindi se esistono forme di documentazione standardizzate e comparabili con le quali effettuare controlli di effettività delle azioni e dei risultati. Non a caso gli Enti pubblici, oggi, sono tenuti alla pubblicazione sul proprio sito e nella sezione "amministrazione trasparente" dei documenti relativi alla propria attività consentendo al cittadino l'accesso alle informazioni di suo interesse.

---

uno standard per l'applicazione dell'*integrated report* nel *public sector* si veda a tal proposito: International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) (2016) "Integrated Thinking and Reporting Focusing on value creation in public sector – An introduction for leaders". World Bank Group – <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-vFINAL.pdf>.

## Alcune considerazioni conclusive

Lo strumento “bilancio” come espressione e conseguenza dell’applicazione di un preciso modello metodologico, solidamente basato su dati di carattere finanziario-numerico ha costituito e costituisce un caposaldo del sistema di generazione di informazione per lo sviluppo delle dinamiche socioeconomiche. I dati di bilancio sono risorsa per gli analisti, per i ricercatori, per gli investitori, per la compagine azionaria, per gli istituti di credito e, considerando del bilancio un’accezione ampia, anche per il settore pubblico, lo Stato, i suoi Enti locali, le aziende sanitarie, le università e le scuole, le aziende museali nonché per il sistema delle iniziative che agiscono sul terreno del sociale.

Pur senza mai mettere in discussione il suo fondamento metodologico, che, nel tempo, ha ricoperto un indiscutibile valore identitario, il bilancio ha assunto, lungo tutto l’arco della sua evoluzione, specifiche posture e orientamenti che ne hanno assecondato la contestualizzazione in un mondo economico costantemente in cambiamento. Il bilancio si è adattato alle esigenze dei soggetti interni, detentori dell’interesse economico e del rischio dell’investimento, alle esigenze collettive stigmatizzate dalle previsioni normative a tutela del sistema economico (come nel caso della composizione delle controversie o dei diversi e confliggenti interessi societari o rispetto al controllo dell’espansione dell’insolvenza). La struttura del bilancio, fedele ai suoi caratteri di fondo, ha poi, affrontato il progressivo allargamento dell’ambito dei suoi fruitori.

Nel settore pubblico, in particolare, la crescente integrazione socioeconomica e il cambiamento di configurazione del ruolo del cittadino nel contesto di relazione con il Public Sector, hanno determinato una rilevante esigenza di informazioni e di contenuti e forme di rendicontazione capaci di sostenere il carattere di legittimazione che deve essere presente nel contesto istituzionale pubblico. In questo alveo possiamo contestualizzare il percorso di estensione dei dati di bilancio e gli ambiti di argomentazione in esso presenti anche sotto il profilo qualitativo. La costruzione di documenti volti a “rendere conto” delle azioni pubbliche a una platea di portatori di interesse che va dai percettori della spesa – cioè dagli effettivi destinatari delle risorse messe a disposizione dall’ente pubblico (cittadini, imprese, enti locali) – ai destinatari delle politi-

che messe in atto dall'ente, ha condotto a una vera e propria rivoluzione culturale, sia nel campo della contabilità, sia nell'ambito del sistema di reportistica.

In ogni caso, prescindendo dalla dimensione di riferimento pubblica o privata, il vero fenomeno che ha generato l'attuale stato di evoluzione è il sorgere di nuovi ambiti di accountability, di nuovi spazi nei quali il bilancio deve, ampliando le sue capacità argomentative, esprimersi e dare nuove risposte.

Accountability, dunque, come sistema funzionale del cambiamento e come strumento per l'alimentazione di una dinamica relazionale nuova dove le aziende, operando in contesti e in processi nei quali le risorse vengono assorbite, consumate, trasformate, implicate in modo economico e quindi utilizzate in modo esclusivo, beneficiano di beni considerati sotto la responsabilità collettiva, come ad esempio le risorse ambientali.

Accountability, quindi, come esigenza di argomentazione del fatto che l'azienda, qualunque sia la sua matrice e finalità, non può più essere autoreferenziale ed agire in modo non responsabile rispetto alla collettività o all'ambiente o dirsi soddisfacentemente trasparente solo nel caso di definizione dei risultati economico patrimoniali che costruiscono una parte del sistema degli impatti che è capace di generare. Ed è nel quadro della nuova dimensione di accountability che la nuova articolazione del bilancio prende forma, assumendo, come fondamentale sostegno dell'innovazione, tutto l'insieme delle informazioni non finanziarie per sostenere l'ampliamento dell'ambito di rendicontazione. Le informazioni non finanziarie che si legano a modalità maggiormente argomentative e incisive di comunicazione dei risultati, non possono essere considerate come di minor valore perché non espresse secondo dimensioni numeriche, retoricamente nel senso illustrato in precedenza; non possono essere considerate incapaci di essere incisive al pari del numero. È in questo senso, che si gioca la definizione del quadro epistemologico nel quale matura la stessa dignità di misura offerta dalle informazioni non finanziarie. Nella lettura di Husserl si rintraccia il valore della misura e della ricerca di derivazione non galileiana e si ridimensionano le aspirazioni alla precisione che per decenni hanno accompagnato la ricerca metodologica nel campo della contabilità ragionieristica e del bilancio. Come la "*doxa cosciente*" ci consente percezione, comprensione della sostanza dei fenomeni e solidità nei percorsi di considerazione unitaria dei fenomeni, così, le informazioni non finanziarie, generate partendo dalla conoscenza della realtà, ci consentono di descrivere e misurare, ma anche di rappresentare, i fenomeni economico-sociali ed ambientali che sono direttamente collegati e determinati attraverso l'agire economico. Quindi, le "misure quasi precise" e poi le informazioni non finanziarie, non inquinano il modello di bilancio, ma lo aprono creando e mantenendo un nesso di coerenza tra parti dell'informativa aziendale determinate metodologica-

mente in modo tradizionale e in chiave ragionieristica e parti determinate con la modalità di rappresentazione della realtà, meno formalizzate metodologicamente, ma maggiormente capaci di generare accountability e nuove dinamiche d'interazione tra azienda e stakeholder.

Così, le informazioni contabili delle aziende e i loro bilanci, nel loro originario equilibrio – in parte concettualmente imprecise e in parte certamente ragionevoli – fatte le dovute proporzioni, suggeriscono ed hanno per gli investitori, le istituzioni e i portatori d'interesse in generale, tanti  $\Delta$  interessanti, tanti spazi di comprensione per la maturazione di decisioni i cui effetti saranno, come sempre accade nelle vicende della società umana, in parte imprevedibili e in parte pienamente comprensibili. Seguendo l'impostazione husserliana l'ipotesi e la proposta, è, quindi, quella, di considerare il bilancio con l'imprescindibile esigenza di unità di senso non escludendo, però, il più tradizionale e originario finalismo diretto al controllo o alle regolazioni di rapporti. L'indicazione metodologica di Husserl applicata al sistema di bilancio non può che riferirlo, infatti, all'azienda nel quadro del suo contesto attuale e nelle sue diverse prospettive relazionali in una dinamica del cambiamento sempre costantemente attiva, cercando di coordinare le diverse funzioni a cui assolve e, in definitiva, individuando un concetto di bilancio come strumento di comunicazione, di relazionalità e di accountability.

Dal bilancio, preservato nella sua dimensione metodologica, nascono così, altre strutture di valutazione e rendicontazione che integrano il contenuto informativo del bilancio stesso a favore degli stakeholders. L'esigenza di rispondere a tematiche relative alla dinamica e agli impatti sociali, genera nuovi modelli e così accade anche nel caso della tematica ambientale, per la questione strategicamente determinante delle risorse immateriali e per le delicate questioni affrontate dal Bilancio di Genere. Il bilancio, si arricchisce e si riarticola in modo espansivo determinando la consapevolezza che l'informazione aziendale non può essere frammentata e aprendo alla proposta metodologica dell'*Integrated Report*.

In campo pubblico, l'attenzione verso la comunicazione dei risultati ai cittadini, ha determinato una parabola evolutiva simile. In particolare, parallelamente all'esplosione delle esigenze di rendicontazione sulle tematiche socio-ambientali, sulle risorse immateriali e sul Knowledge Management, con le nuove logiche introdotte dalla normativa sull'armonizzazione contabile si è venuto innanzitutto, a colmare il gap di trasparenza costituito dalla mancanza di una effettiva misura dell'economicità della gestione e dell'azione pubblica in assenza di una strutturata contabilità economico patrimoniale. A ciò, in modo assolutamente peculiare, si è aggiunta la rendicontazione strategica introdotta nella sua dimensione adatta alla comunicazione dal D.Lgs. n. 150/2009.

Mediante la comunicazione delle risultanze del controllo strategico, i cittadini-elettori possono valutare l'efficacia dell'azione pubblica realizzata attraverso indicazioni di risultato che l'introduzione del D.Lgs. n. 118/2011 ha reso coerenti con il disegno contabile complessivo. Nel DUP per gli Enti Locali, ad esempio, il legislatore, ha agganciato, metodologicamente, il sistema di bilancio alla pianificazione strategica, la cui esplicitazione è formalmente prevista per la stesura della parte strategica del Documento Unico di Programmazione stesso. In generale quindi, l'estensione della parabola di articolazione delle informazioni aziendali nel sistema di bilancio, ha fatto sì che anche questo processo d'innovazione, tenda oggi, almeno culturalmente, all'integrazione e alla concentrazione dei vari modelli metodologici in ragione della significatività, della misura e della comunicazione per le finalità apprezzabili dagli stakeholders e dai generali fruitori del bilancio.

Alcuni risultati sembrano a questo punto salienti rispetto al percorso affrontato nel presente studio e in sintesi sembra di poter dire che:

- l'esigenza di accountability è in effetti funzione culturale del rapporto tra aziende e contesto esterno;
- la definizione di un modello o la soddisfazione di esigenze di accountability attraverso il ricorso a strutture metodologiche tradizionali e innovative accostabili, ha un limite di integrabilità oltre il quale si rinvergono le esigenze di lettura integrata dei risultati nelle diverse prospettive di rilevanza dell'agire aziendale. La lettura integrata supera l'esigenza di sopra-articolazione dei documenti di bilancio;
- le risorse informative non finanziarie e la *narrative accounting* non sono considerate autonomamente non significative o di minor valore in termini di incontrovertibilità del dato;
- le informazioni non finanziarie, come anche quelle finanziarie, devono trovare legittimazione reciproca attraverso un processo di definizione di ineliminabili nessi di congruità;
- dall'accessibilità del modello di rappresentazione dei risultati, dei dati e delle informazioni come dal grado di integrazione delle prospettive di rendicontazione, dipende l'evoluzione del processo di crescita culturale del rapporto tra stakeholders e aziende;
- dalla qualità dell'accountability dipende lo sviluppo della coscienza della responsabilità e della sostenibilità dell'agire aziendale.

È proprio la vicenda della sostenibilità che assume un grande rilievo in rapporto all'evoluzione del bilancio nella sua forma più matura. Infatti, alla luce degli studi che si sono sviluppati nell'ultimo ventennio sulle risorse im-

materiali-delle quali, l'agire sociale interno ed esterno, l'agire ambientale e quello legato al *Knowledge Management*, sono manifestazione, emerge che la sostenibilità aziendale dipende sia da parametri comprensibili e specificamente legati ai valori aziendali di configurazione tradizionale, sia dalla complessiva considerazione del quadro di riferimento delle risorse immateriali e della loro declinazione in risorse direttamente funzionali allo sviluppo dell'esistenza aziendale.

In altri termini, le prospettive effettive di sostenibilità e perdurabilità dell'organismo aziendale dipendono, fatta salva la difesa degli equilibri aziendali tradizionalmente intesi, dall'attenzione alla considerazione concreta della Corporate Social Responsibility, dalla considerazione dei risultati ottenuti nella dinamica di controllo degli impatti ambientali, dalla politica messa in atto per la gestione della conoscenza e dal sostegno alla attivazione dei processi di innovazione e trasferimento tecnologico interni alla dimensione del *Knowledge Management*.

Al di là delle strutture, che puntualmente servono a garantire l'accountability in ciascuna area specifica, se da un lato nello spazio della Relazione sulla Gestione si sono già concretizzate alcune ipotesi di integrazione informativa a supporto di valutazione di sostenibilità più complete, dall'altro lato, in questo senso e per questa finalità di completo supporto alle esigenze di accountability aziendale, il modello di bilancio che si affermerà nel futuro dovrà tenere in considerazione queste ineliminabili esigenze come obiettivo di orientamento metodologico fondamentale.

Se però accettiamo che il concetto di conoscenza non coincida con la verità, il sistema di bilancio guadagna nella sua estensione la capacità di aderire alla realtà che muta in continuazione e che apre le porte ad un relativismo che non si lega ad una misura di precisione, condizione questa non incompatibile con la lettura oggettiva degli accadimenti nella rappresentazione numerico narrativa.



## Bibliografia

- Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G.J., Reichard, C. (2013). "Public Sector governance and accountability". *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24, Issues 7-8, ISSN 1045-2354, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>.
- Alnajjar, F.K. (2000). "Determinants of social responsibility disclosures of U.S. Fortune 500 firms: An application of content analysis". *Advances in Environmental Accounting & Management*; Vol. 1, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 163-200. [https://doi.org/10.1016/S1479-3598\(00\)01010](https://doi.org/10.1016/S1479-3598(00)01010).
- Altenburger, O., Schaffhauser-Linzatti, M. (2015). "The suitability of intellectual capital reports for the quantitative measurement of overall university performance", in Altenburger, O. Schaffhauser-Linzatti M., *Incentives and performance*. Springer, Cham, pp. 379-396.
- Altenburger, O., Schaffhauser-Linzatti, M. (2006). "The order on the intellectual capital statements of Austrian universities Proceedings of the IFSAM". *International Federation of Scholarly Associations of Management 8th World Congress*.
- Altenburger, O., Kunter, E., Schaffhauser-Linzatti, M.M. (2010). Annual reports of Austrian public universities: a critical analysis, 6th interdisciplinary workshop on intangibles, intellectual capital & extra-financial information, Catania, Italy, 30 september – 1 october.
- Alwert, K., Bornemann, M., Will, M. (2008). "Wissensbilanz - Made in Germany: Leitfaden 2.0 zur erstellung einer wissensbilanz". *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*, Berlin.
- Alwert, K., Bornemann, M., Kivikas, M. (2004). *Intellectual Capital Reporting Made in Germany, a Guideline*. Federal Ministry for Economic Affairs and Technology, Berlin.
- Amaduzzi, A. (1949). *Conflitto ed equilibri di interessi nel bilancio dell'impresa in studi di economia aziendale*. Cacucci, Bari.
- Anessi Pessina, E. (2005). La contabilità economico-patrimoniale nelle aziende pubbliche: dal 'se' al 'come'. *Azienda Pubblica*, n. 4.
- Anessi Pessina, E., Caccia, L. (2000). "Il disallineamento tra documenti contabili, struttura organizzativa e sistemi di gestione negli Enti locali", in Caperchione E., Pezzani F., *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Egea, Milano.
- Antonelli, C. (1999). "The evolution of the industrial organization of the production of knowledge". *Cambridge Journal of Economics*, 99/23.
- Assonime (2017). "Circolare 13/2017 Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie". Available at <http://www.assonime.it/attivita-editoriale/circolari/Pagine/Circolare-13-2017.aspx>.
- Bartelmus, P. (1998). "The value of nature: valuation and evaluation in environmental accounting", in: Uno, K., Bartelmus, P. (eds.), *Environmental Accounting in Theory and Practice. Economy & Environment*, Vol. 11. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-1433-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-017-1433-4_16).



- Bartocci, L. (2003). *Il bilancio sociale negli enti locali*. Giappichelli, Torino.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press, Berkeley.
- Bebbington J., Gray R.H. (1993). "Accounting, environment and sustainability". *Business Strategy and environment*, 1-11.
- Bebbington, J., Unerman, J., O'Dwyer, B. (2014). *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge, London, <https://doi.org/10.4324/9781315848419>.
- Bekke, A., Kickert, W., Kooiman, J. (1995). "Public management and governance", in Kickert, W., Vught, F. (eds.). *Public Policy & Administration in The Netherlands*, Prentice-Hall, London.
- Bergamin Barbato, M. (1991). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino.
- Biancone, P., Secinaro, S., Brescia, V., (2016). "Popular report and Consolidated Financial Statements in public utilities. Different tools to inform the citizens, a long journey of the transparency". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 7(1).
- Bini, M. (2000). "Informazione societaria in Italia, le specificità e le prospettive di cambiamento", in Guatri, L., Eccles, R., *Informazione e Valore. Il caso italiano*. Egea, Milano.
- Borgonovi, E. (1984). *Il sistema contabile degli istituti pubblici: caratteristiche, valutazioni e prospettive*, Studi e ricerche della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Parma, n. 17, Patron, Bologna.
- Borgonovi, E. (2001). "Il rapporto tra il controllo di gestione e funzione dirigenziale in un contesto di distinzione dei poteri amministrativi", in Lombrano A. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*. Maggioli, Rimini, pp. 11-22.
- Bouckaert, G., Walle, S. Van De. (2003). "Quality of Public Service Delivery and Trust in Government". *Governing Networks: EGPA Yearbook*, pp. 299-318.
- Bourdieu, P., Passeron, J.C. (1979). *The Inheritors: French Students and Their Relations to Culture*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University press, Cambridge: Massachusetts.
- Bovens, M. (2007). "New Forms of Accountability and EU-Governance". *Comparative European Politics*.
- Boyd, J. (1998). "The Benefits of Improved Environmental Accounting: An Economic Framework to Identify Priorities". *Working or Discussion Paper*; doi 0.22004/ag.econ.10609.
- Brunetti, G. (2007). *Contabilità e bilancio d'esercizio*. Etas Libri, Milano.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., Bloomberg, L. (2014), "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management". *Public Administration Review*, 74: 445-456. doi:10.1111/puar.12238.
- Buhr, N., Gray R., Milne, M. (2014). "Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting: CSR, GRI, IIRC and beyond". *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge, London, <https://doi.org/10.4324/9781315848419>.
- Camagni, R., Capello, R. (2002). *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*. Franco Angeli, Milano, ISBN 978884640020.
- Caperchione, E. (2000). *Sistemi informativo-contabili nella pubblica amministrazione. Profili comparati, evoluzione e criteri per la progettazione*. Egea, Milano.
- Capodaglio, G., Baldarelli, M.G. (2002). *L'armonizzazione dei principi contabili in Europa. Atti del convegno internazionale*. Rirea, Roma.

- Cardini, F., Vanoli, A. (2017). *La via della seta. Una storia millenaria tra oriente e occidente*, Collana Intersezioni. Il Mulino, Bologna.
- Carnegie, G.D., Naiper, C.J. (2002). "Exploring comparative international accounting history". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(5).
- Catalfo, P. (2006). "Il bilancio Ambientale delle Amministrazioni Pubbliche Locali: le sperimentazioni di APAT presso i comuni di Venezia e Catania", in AA.VV., *Qualità dell'Ambiente Urbano – III Rapporto APAT*. pp. 463-478, APAT - Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici, ISBN: 88-448-0218-X.
- Catalfo, P. (2012). *Dalla contabilità ambientale al bilancio di sostenibilità. Percorso evolutivo ed esperienze di innovazione*. Aracne, Roma, ISBN: 9788854856141.
- Catalfo, P., Wulf, I. (2016). "Intangibles disclosure in Management Commentary regulation in Germany and Italy A semantic approach". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-19 Emerald, DOI 10.1108/JIC-09-2015-0083.
- Catalfo, P. (2012). *Percorsi evolutivi del pensiero economico aziendale. I problemi di contestualizzazione culturale tra Ragioneria ed eterodossia metodologica*. Collana del Dipartimento Impresa Culture e Società dell'Università degli studi di Catania. Giappichelli, Torino, ISBN: 9788834827659.
- Ceccherelli, A. (1915). *La logismografia*. Vallardi, Milano.
- Choong, K.K. (2008). "Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, Issue 4, pp. 609-638.
- Collier, P.M. (2008). "Stakeholder accountability: A field study of the implementation of a governance improvement plan". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), pp. 933-954.
- Cuozzo, B., Dumay, J., Palmaccio, M., Lombardi, R. (2017). "Intellectual capital disclosure: a structured literature review". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, No. 1, pp. 9-28.
- D'Alessio, L. (1997). *La funzione del controllo interno negli enti locali: riflessioni per un cambiamento direzionale*. Giappichelli, Torino.
- Demartini, P., Paoloni P. (2012). "The Relational Capital in Female SMEs". *Journal of Academy of Business and Economics (JABE)*, Vol. 12, no. 1, pp. 23-32 ISSN:1542-8710.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2000). "The New Public Service: serving rather than steering". *Public Administration Review*, 60 (6).
- Di Pietra, R., (2000). *Ragioneria internazionale e "armonia contabile"*. Cedam, Padova.
- Dubnick, M. (1996). *Clarifying Accountability: an Ethical Theory Framework*, 5th International Conference of Ethics in the Public Service, Queensland.
- Durkeim, E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Alcan, Paris.
- EMAS (1993). "Ecomanagement and Audit Scheme". [http://ec.europa.eu/environment/emas/join\\_emas/faqs\\_en.htm#s1q1](http://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/faqs_en.htm#s1q1).
- Edvinsson, L., Kivikas M. (2007). "Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: Some German experiences". *Journal of Intellectual Capital*, 8(3):376-385 DOI 10.1108/14691930710774821.
- Eljassen, K., Kooiman, J. (1993). *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience*. Sage, London.
- EMAS (1993). "Ecomanagement and Audit Scheme". [http://ec.europa.eu/environment/emas/join\\_emas/faqs\\_en.htm#s1q1](http://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/faqs_en.htm#s1q1).
- European Commission (2017). "Communication from the Commission, Guidelines on non-financial reporting" (methodology for reporting non-financial information) (2017/C 215/01). Available at [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN).

- European Directive (2014). “Directive of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, 2014/95/EU”. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001H0453&from=EN>.
- Fallan, E., Fallan, L., (2009). “Voluntarism Versus Regulation: Lessons From Public Disclosure of Environmental Performance Information in Norwegian Companies”. *Journal of Accounting & Organizational Change* 5(4), pp. 472-489.
- Farneti, G., Pozzoli, S. (a cura di), (2005). *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano.
- Farneti, G. (1998 e 2005). *Gestione e contabilità dell'Ente Locale*. Maggioli, Rimini.
- Farneti, G. (1996). “Come cambiano i controlli nelle pubbliche amministrazioni”. *Azienditalia*, n. 12.
- Farneti, G. (2004). *Ragioneria Pubblica. Il “nuovo” sistema informativo delle aziende pubbliche*. Franco Angeli, Milano.
- Farneti, G., Vagnoni, E. (1997). *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*. Maggioli, Rimini.
- Fiandrino, S. (2019). *Disclosure of non financial information. Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*. Giappichelli, Torino.
- Fiske, D.W., Shweder, R.A. (1986). *Metatheory in Social Science*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Garlatti, A., Pezzani F. (2000). *I sistemi di programmazione e controllo negli enti locali: progettazione, sviluppo e impiego*. Etas, Milano.
- Gray A., Jenkins, W. (1993). *Codes of accountability in the new public sector, Accounting auditing and accountability journal*, Vol. 6, No. 3.
- Gray, R.H., Bebbington, J. (2001). *Accounting for the environment*. Sage Publications, London.
- GRI – Global Reporting Initiative (2015). “Making headway in Europe linking GRI’s G4 Guidelines and the European Directive of non-financial and diversity disclosure”. Available at [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4\\_EU%20Directive\\_Linkage\\_New%20Logo.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4_EU%20Directive_Linkage_New%20Logo.pdf).
- GRI – Global Reporting Initiative (2016). “GRI Standards”. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>.
- Gruppo Bilancio Sociale (2013). *Il Bilancio sociale Standard principi di redazione* Giuffrè, Milano, ISBN 88-14-18098-9.
- Gruppo di studio per il Bilancio sociale (2004). *La Rendicontazione Sociale nel Settore Pubblico. Modello GBS. Documenti di standard; standard di adattamento. documento n°1-Milano: GBS*.
- Guatri, L., Eccles, R. (2000). *Informazione e Valore. Il caso italiano*. Egea, Milano.
- Guigard, J., Pozzoli, M. (2002). *Armonizzazione contabile: stato attuale e tendenze. Il controllo legale dei conti*. Giuffrè, Milano.
- Guthrie, J. (2001). “The management, measurement and the reporting of intellectual capital”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, pp. 27-41. <https://doi.org/10.1108/14691930110380473>.
- Hall, A.T., Blass, F.R., Ferris, G.R., Massengale, R. (2004). “Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior”. *Leadership Quarterly*.
- Haller, A., Link, M., Groß, T. (2017). “The Term ‘Non-financial Information’ – A Semantic Analysis of a Key Feature of Current and Future Corporate Reporting”. *Accounting in Europe*, 14:3, pp. 407-429.

- Hinna, L. (2002). *Pubbliche amministrazioni: cambiamenti di scenario e strumenti di controllo interno*. Cedam, Padova.
- Hinna, L., Meneguzzo, M., Mussari, R., Decastri, M. (2006). *Economia delle aziende pubbliche*. McGraw-Hill, Milano.
- Hopwood, A., Miller, P. (1994). *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hopwood, A. (1983). "On Trying to Understand Accounting in the Context in Which it Operates". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 2/3.
- Husserl, E. (1936). *Die Krisis der europäischen Wissenschaften und die transzendente Phänomenologie: Eine Einleitung in die phänomenologische Philosophie*. © (Ed. 1976), Springer Netherlands, Heidelberg, ISBN 978902470221-3.
- IIRC and the International Integrated Reporting Council and the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) (2016). "Integrated Thinking and Reporting Focusing on value creation in public sector. An introduction for leader". World Bank Group, <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-vFINAL.pdf>.
- IIRC – International Integrated Reporting Council (2013). "The International <IR> Framework". Retrieved from <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.
- ISO – International Organization for Standardization (2010). "ISO 26000:2010". Available at <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
- ISPRA (2009). "Il Bilancio Ambientale negli Enti Locali – Linee guida"; *Dipartimento Stato dell'ambiente e metrologia ambientale Servizio Reporting ambientale e strumenti di sostenibilità*, ISBN 978-88-448-0384-1.
- Johnston, I.M., Romsek, B. (1999). "Contracting and accountability in State Medicaid Reform: Rhetoric, Theories and reality". *Public Administration Review*, Vol. 59, No. 5.
- Jorge de Jesus, M., Eirado, J.S.B. (2012). "Relevance of accounting information to public sector accountability: A study of Brazilian federal public universities". *Tékhnè*, 10(2), pp. 87-98.
- Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*. Routledge critical studies in public, Routledge, ISBN 0415527627, 9780415527620.
- Klamer, A., McCloskey, D. (1992). "Accounting as the master metaphor of economics". *The European Accounting Review*, Vol. 1/1, pp. 145-160.
- Koch, G.R., Pircher, R. (2007). *The First Intellectual Capital Report of a Whole University: Danube University Krems* (Die erste Gesamtuniversitäre Wissensbilanz: Donau-Universität Krems in German) Available at SSRN 1593819.
- KPMG, (2017). "The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017". Available at: [www.kpmg.com/sustainability](http://www.kpmg.com/sustainability).
- Marcuccio, M., Steccolini, I. (2008). "La rendicontazione sociale negli enti locali: il punto della situazione", in Borgonovi, E., Rusconi, G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.
- Martini, M. (2011). "Il bilancio di genere nella prassi italiana. Indagine empirica sui comportamenti degli enti locali". *Rivista Italiana di ragioneria e di economia Aziendale*, marzo-aprile, pp. 191-203.
- Mazzara, L. (2003). "Il bilancio di mandato: uno strumento per migliorare la trasparenza della comunicazione tra ente locale e collettività". *Azienda pubblica*, n. 4/03 pp. 331-333, Issn 1127-5812.

- McCloskey, D. (1988). *The Rhetoric of Economics*. University of Wisconsin Press, ISBN 978-0299158149.
- McNally, M.-A., Cerbone, D., Maroun, W. (2017). “Exploring the challenges of preparing an integrated report”. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25, No. 4, pp. 481-504. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0085>.
- Meneguzzo, M. (2001). *Innovazione, managerialità e governance. La PA verso il 2000*. Aracne, Roma.
- Meneguzzo, M. (1997). “Ripensare la modernizzazione amministrativa e il *New Public Management*. L’esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale”. *Azienda Pubblica*, 10(6), pp. 587-606.
- Miolo Vitali, P. (2003). “La varietà di significati dell’«integrazione» fra misure di prestazioni multiple”, in Amigoni, F., Miolo Vitali, P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, pp. 60-76.
- Montrone, A., Ricciardi, A., Rubino, E.R. (2018). *La lettura economico aziendale della gestione d’azienda. Il Bilancio D’esercizio*. Franco Angeli, Milano.
- Mouritsen, J., Nikolaj Bukh, P., Marr, B. (2004). “Reporting on intellectual capital: why, what and how?”. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 No. 1, pp. 46-54. <https://doi.org/10.1108/13683040410524739>.
- Myles, J.F. (2004). “From Doxa to Experience: Issues in Bourdieu’s Adoption of Husserlian Phenomenology”. *Theory, Culture & Society*, 21(2), pp. 91-107. doi: 10.1177/0263276404042136.
- Nobes, C., Alexander, D. (2008). *International Financial Reporting Standards: context, analysis and comment*. Routledge, London.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford.
- O’Dwyer, B., Unerman, J. (2007). “From functional to social accountability: Transforming the accountability relationship between funders and non-governmental development organisations”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, pp. 446-471.
- Paoloni P., Lombardi R. (2018) (a cura di). *Advances in gender and cultural research in business and economics, Springer Proceedings in Business and Economics*, Springer. ISBN 978-3-030-00335-7.
- Parisi, C. (2010). “Intangible Assets and Value Creation Process in Supply Chains: A Structural Model”, Paper presented at the 6th Interdisciplinary Workshop on Intangibles, Intellectual Capital & Extra-Financial Information, Catania, Italy.
- Pavan, A., Reginato, E. (2004). *Programmazione e controllo nello Stato e nelle altre amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano.
- Pezzani, F. (2003). *L’accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Pizzo, M. (2006). “Il fair value”, in *L’adozione degli I.A.S./I.F.R.S. in Italia: impatti contabili e profili gestionali* (a cura di Andrei P.) Collana Determinazione e comunicazione del valore nelle aziende, Giappichelli, Torino.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. New York-Toronto, Rinehart.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Pollifroni, M. (2005). “Il bilancio di genere (gender sensitive budgeting) quale strumento di accountability proprio del modello della Public Sector Social Responsibility: un’analisi comparata tra prassi internazionale e nazionale”, in AAVV., *Riferimenti storici e processi evolutivi dell’informativa di bilancio tra dottrina e prassi*,

- in Atti del VII Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, Atri-Silvi (TE), 22-23 settembre 2005, 2° Tomo, Rirea, Roma.
- Pollifroni, M. (2014). "Multidimensional Analysis Applied to the Quality of the Websites: Some Empirical Evidences from the Italian Public Sector". *Economics and Sociology*, Vol. 7, No 4, pp. 128-138. DOI: 10.14254/2071-789X.2014/7-4/9.
- Pollifroni, M. (2015). "E-Government towards Transparency: a comparative analysis applied to the Italian Public Sector". *E-Government*, 14(1): 217-233.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services: the Anglo-American experience*. Blackwell, Oxford.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.
- Potter, B. (2005). "Accounting as a social and institutional practice: perspectives to enrich our understanding of accounting change". *Abacus*, 41-3, pp. 265-289.
- Pulejo, L. (1996). *Esperienze in tema di bilancio sociale: il modello francese*. Giappichelli, Torino.
- Pulejo, L. (2009). "Cos'è e come si redige un bilancio di genere?", in Cocchiara, M.A. (a cura di), *Donne, politica e istituzioni. Percorsi esperienze e idee*, Aracne, Roma.
- Pulejo, L. (2010). "Le nuove frontiere della comunicazione nell'ente pubblico locale: l'approccio di genere", in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta, G., Invernizzi, G. (a cura di). *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- Quagli, A., Teodori, T. (2005). *L'informativa volontaria per settori*. Franco Angeli, Milano.
- Rebora, G. (1988). "Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione". *Azienda pubblica*, 1(1), 47-102.
- Ricci, P. (2006). "Il valore aggiunto nello standard di base GBS per la rendicontazione sociale nel settore pubblico". *La Finanza Locale*. Maggioli, Rimini, n. 6, pp. 13-20, ISSN: 0394-8307.
- Richardson, J. (2004). "Accounting for Sustainability: measuring quantities or enhancing qualities?", in Henriques, A., Richardson, J., *The Triple Bottom Line, does it all add up?*, Earthscan, London.
- Roslender, R., Nielsen, C. (2017). "Lessons for progressing narrative reporting: Learning from the experience of disseminating the Danish Intellectual Capital Statement approach". *Accounting Forum*, Vol. 41, Issue 3, pp. 161-171, ISSN 0155-9982.
- Rusconi, G., Dorigatti, M. (2005). *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*. FrancoAngeli, Milano.
- Sackbrook, J., Wulf, I. (2013). "Nachhaltigkeitsberichte", in Müller, S., Stute, A., Withus, K.-H. (Hrsg.). *Handbuch Lagebericht – Kommentar von § 289 und § 315 HGB, DRS 20 und IFRS Management Commentary*, Berlin, S. 389-421.
- Schillaci, E., Romano, M. (2016). *Straight up. Percorsi strategici per nuove imprese*. McGraw Hill, Milano, ISBN-10: 8838675147.
- Servalli, S. (2008). *I valori immateriali nell'economia dell'impresa. Profili strategici, strutturali ed analitici*. Rirea, Roma, ISBN 97 88896004104.
- Siboni, B. (2004). "Il bilancio di mandato come strumento per valutare l'operato di un ente locale", in Vagnoni, E. (a cura di), *Azienda, Economia, Impresa ed Università*, Este Edition, Ferrara, pp. 95/104; ISBN: 978-88-6704-107-7.
- Siboni, B. (2005). "Il bilancio sociale di mandato", in Farneti, G., *Gestione e Contabilità dell'ente locale*, Maggioli, Rimini, VII edizione, pp. 433/435; ISBN: 9788838728464.

- Sinclair, A. (1995). "The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses". *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3.
- Steccolini, I. (2003). "L'accountability delle pubbliche amministrazioni. Definizione, profili di classificazione, evoluzione", in Pezzani, F., *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Stewart, S. (1984). "The role of information in Public Accountability", in Hopwood, A., Tomkins, C. *Issues in Public Sector Accounting*, Phillip Allan Publisher Limited, London.
- Stubbs, W., Higgins, C. (2018). "Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform". *Integrated Reporting. Journal of Business Ethics*, 147, 489-508. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2954-0>.
- Superti Furga, F. (1975). *Proposizioni per una teoria positiva del sistema d'impresa Teologia e logica operativa*. Giuffrè, Milano, pp. 20-21.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Barrett-Kohler, San Francisco (CA).
- Tanese, A. (a cura di), (2004). *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino.
- Tay, J.S.W., Parker, R.H. (1990). "Measuring International Harmonization and Standardization". *Abacus*, Vol. 26, No. 1.
- Tayles, M., Pike, R.H. Sofian, S. (2007). "Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 522-548. <https://doi.org/10.1108/09513570710762575>.
- Technical Collaboration Group of the IIRC, "International Integrated Reporting Council", available at: [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf).
- United Nation Human Rights. (2012). "Good Governance". Retrieved from: <http://www.ohchr.org/en/Issues/Development/GoodGovernance/Pages/GoodGovernanceIndex.aspx>.
- Valotti, G. (1993). "Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali nella pubblica amministrazione", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo II*. Giuffrè, Milano, pp. 981-1001.
- Van der Meer-Kooistra, J. and Zijlstra, S.M. (2001). "Reporting on intellectual capital", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 456-476. <https://doi.org/10.1108/09513570110403461>.
- Van Der Tas, L. (1992). *Harmonisation of financial reporting*. Datawyse, Maastricht.
- Vermiglio, F. (1984). *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*. Grapho Editor, Messina.
- Vermiglio, F. (2000). *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*. Giappichelli, Torino.
- Wittgenstein, L. (1922). "Tractatus Logico-Philosophicus", trad. inglese a cura di F.P. Ramsey, C.K. Ogden, London.
- Zambon, S. (2002). *Informazione societaria e nuovi processi di armonizzazione internazionale. Alle soglie del cambiamento*. il Mulino, Bologna.
- Zambon, S. (2006). "Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation", in SMEs (RICARDIS) <http://hdl.handle.net/11392/525812>.
- Zambon, S., Marasca, S., Chiucchi, M.S. (2019). "The Role Of Intellectual Capital And Integrated Reporting in Management And Governance: a Performative Perspective". *Journal of Management and Governance* 23, 291-297. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09469-x>.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2020  
nella Stampatre s.r.l. di Torino  
Via Bologna, 220



## BUSINESS ADMINISTRATION AND ACCOUNTING STUDIES

---

### *Volumi pubblicati*

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDIZI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.
11. A. SARDI-P. GARENGO-E. SORANO, *La misurazione e la gestione delle prestazioni: il ruolo chiave della gestione delle risorse umane*, pp. VI-122, 2020.
12. P. ESPOSITO, *Concessioni e accordi per servizi in concessione. Profili teorici, modelli di business, trattamento contabile*, pp. XIV-146, 2020.
13. F. RIZZATO, *Il trattamento contabile dei leasing tra IFRS e US GAAP. Tendenze evolutive, literature review e contesto italiano*, pp. VIII-184, 2020.
14. P. CATALFO, *Il carattere evolutivo del bilancio e il valore delle informazioni non finanziarie*, pp. XIV-130, 2020.