

**Alessandro Montrone
Teresa Turzo**

**IL VALORE AGGIUNTO
NELLA MISURAZIONE
DELLA PERFORMANCE
DI SOSTENIBILITÀ
DELLE AZIENDE**

FrancoAngeli

***Strategie, governance
e valutazione d'azienda***

STRATEGIE, GOVERNANCE E VALUTAZIONE D'AZIENDA

La Collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (*double-blind review*).

Coordinatori

Antonio Ricciardi (Università della Calabria)

Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

Comitato Scientifico

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Musa Mangena, Nottingham University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Claudio Teodori, Università di Brescia

La Collana è accreditata Aidea



Alessandro Montrone
Teresa Turzo

**IL VALORE AGGIUNTO
NELLA MISURAZIONE
DELLA PERFORMANCE
DI SOSTENIBILITÀ
DELLE AZIENDE**

***Strategie, governance
e valutazione d'azienda***

FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato grazie al contributo del Dipartimento di Scienze giuridiche ed economiche dell'Università degli Studi di Roma UnitelmaSapienza e del Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Perugia.

ISBN: 9788835179580

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Il rapporto tra gli elementi costitutivi dell'azienda e il valore aggiunto , di <i>Alessandro Montrone</i>	»	11
1.1. Gli elementi costitutivi dell'azienda di produzione	»	11
1.1.1. Il lavoro	»	12
1.1.2. Il capitale	»	16
1.1.3. La coordinazione sistemica e il finalismo aziendale	»	18
1.1.4. Il sistema ambientale	»	23
1.2. Il legame tra gli elementi costitutivi dell'azienda, il valore aggiunto e la sostenibilità	»	30
2. La sostenibilità aziendale , di <i>Teresa Turzo</i>	»	34
2.1. Il ruolo della sostenibilità nella gestione strategica dell'azienda	»	34
2.2. La strategia di sostenibilità nell'azienda moderna	»	37
2.3. La rilevanza strategica della rendicontazione della sostenibilità	»	41
2.3.1. Premessa	»	41
2.3.2. Il framework teorico di riferimento	»	42
2.3.3. Le strategie aziendali per lo stakeholder engagement	»	45
2.3.4. I rischi, le opportunità e il ruolo degli stakeholder nella rendicontazione di sostenibilità dell'azienda	»	49
2.3.5. Alcuni particolari ostacoli legati alla rendicontazione di sostenibilità	»	56

3. Il valore aggiunto nell'informativa sulla sostenibilità aziendale, di <i>Teresa Turzo</i>	pag. 63
3.1. Il valore aggiunto e la sostenibilità aziendale: un approccio integrato	» 63
3.2. Il valore aggiunto nell'informativa aziendale: i destinatari, le caratteristiche e le modalità di presentazione	» 67
3.2.1. Un'analisi delle caratteristiche del valore aggiunto come strumento informativo	» 67
3.2.2. Un'analisi dei destinatari della rendicontazione del valore aggiunto	» 72
3.2.3. Un'analisi delle modalità di presentazione della rendicontazione sul valore aggiunto	» 78
4. Il calcolo, la distribuzione e la rappresentazione del valore aggiunto, di <i>Teresa Turzo</i>	» 83
4.1. Le modalità per il calcolo del valore aggiunto	» 83
4.2. Alcune riflessioni critiche sulla distribuzione del valore aggiunto	» 89
4.2.1. La distribuzione del valore aggiunto ai fornitori di capitale proprio e al sistema azienda	» 90
4.2.2. La distribuzione del valore aggiunto ai fornitori di capitale di credito	» 92
4.2.3. La distribuzione del valore aggiunto ai dipendenti	» 94
4.2.4. La distribuzione del valore aggiunto alla pubblica amministrazione	» 97
4.2.5. La distribuzione del valore aggiunto a favore della collettività e dell'ambiente	» 98
4.2.6. La quota di valore aggiunto da destinare alle liberalità	» 101
4.3. Le modalità per la rappresentazione del valore aggiunto	» 102
4.3.1. Il prospetto del valore aggiunto	» 102
4.3.2. La rappresentazione algebrica del valore aggiunto	» 107
5. L'analisi per indici del valore aggiunto nel quadro della sostenibilità, di <i>Alessandro Montrone</i>	» 109
5.1. Premessa	» 109
5.2. Gli indici per la dimensione economica della sostenibilità	» 111

5.3. Gli indici per la dimensione sociale della sostenibilità	pag. 123
5.4. Gli indici per la dimensione ambientale della sostenibilità	» 127
5.5. Un indice per la valutazione complessiva della sostenibilità aziendale	» 136
5.6. Una applicazione ad un caso aziendale del prospetto di conto economico e dell'analisi per indici basati sul valore aggiunto	» 140
5.6.1. Presentazione della società Meccanotecnica Umbra SpA	» 140
5.6.2. Il prospetto del valore aggiunto applicato a Meccanotecnica Umbra SpA	» 145
5.6.3. L'analisi per indici basati sul valore aggiunto applicato a Meccanotecnica Umbra SpA	» 149
5.6.3.1. Premessa	» 149
5.6.3.2. La dimensione economica della sostenibilità	» 149
5.6.3.3. La dimensione sociale della sostenibilità	» 155
5.6.3.4. La dimensione ambientale della sostenibilità	» 156
5.6.3.5. L'indicatore complessivo di sostenibilità	» 158
5.6.4. Considerazioni conclusive sul caso Meccanotecnica Umbra SpA	» 159
Considerazioni conclusive	» 163
Riferimenti bibliografici	» 165

INTRODUZIONE

Il valore aggiunto può essere considerato la misura più autentica della capacità di un'azienda di creare ricchezza e distribuirla, costituendosi quale indicatore strategico in grado di raccontare molto di più dei meri risultati economico-finanziari¹.

Esso esprime in termini misurabili quanto l'azienda contribuisca al benessere economico, sociale e ambientale dell'ecosistema all'interno del quale è inserita, offrendo una chiave di lettura efficace per valutare la sostenibilità delle sue scelte e, al tempo stesso, la solidità del suo modello di business.

Questo volume nasce con l'intento di analizzare a fondo le potenzialità del valore aggiunto, offrendo una prospettiva innovativa su come misurare, rappresentare, analizzare e valorizzare la ricchezza generata dalle imprese, con l'obiettivo di contribuire alla diffusione di pratiche di gestione e di rendicontazione più efficaci e orientate al benessere collettivo.

Partendo da questi presupposti, il volume si sviluppa a partire dall'analisi del rapporto tra gli elementi costitutivi dell'azienda, il valore aggiunto e la sostenibilità, per comprendere come il lavoro, il capitale e la coordinazione sistemica, nonché l'instaurazione di un corretto rapporto con il contesto ambientale, contribuiscono alla creazione di valore e, di conseguenza, alla capacità dell'azienda di generare impatti positivi nel lungo periodo.

Su questa base, il volume approfondisce il ruolo della sostenibilità nella gestione strategica dell'impresa, spiegando come le scelte aziendali possano influenzare la capacità di creare valore durevolmente nel tempo, incidendo in modo positivo sulla competitività e sulla protezione dell'ambiente e dei valori sociali.

¹ Sebbene il volume sia il risultato di un lavoro congiunto dei due autori, i capitoli 1 e 5 sono da attribuire ad Alessandro Montrone, mentre i capitoli 2, 3 e 4 a Teresa Turzo. Le parti restanti sono frutto di un'elaborazione condivisa da entrambi gli autori.

L'attenzione si sposta poi sul concetto di valore aggiunto stesso, analizzato nelle sue caratteristiche, nelle sue funzioni informative e nella sua centralità come strumento di rendicontazione. Ci si concentra quindi sulle modalità di calcolo, distribuzione e rappresentazione del valore aggiunto, offrendo strumenti operativi per la sua misurazione e per l'individuazione della sua distribuzione, attraverso il "prospetto del valore aggiunto".

Infine, l'analisi si completa con la descrizione della tecnica di analisi attraverso indicatori basati sul valore aggiunto nel quadro della sostenibilità e della sua tripla dimensione economica, sociale e ambientale, con metodiche che consentono di valutare concretamente la capacità di un'impresa di generare e distribuire valore in modo responsabile.

Quest'ultimo capitolo si conclude con la applicazione pratica delle metodologie di analisi illustrate nello stesso e in quello immediatamente precedente, redigendo il prospetto del valore aggiunto e proseguendo con l'analisi per indici con riferimento a un caso aziendale che abbiamo individuato come particolarmente significativo per "testare" lo studio della tripla dimensione della sostenibilità attraverso gli strumenti proposti.

1.

IL RAPPORTO TRA GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELL'AZIENDA E IL VALORE AGGIUNTO

di *Alessandro Montrone*

1.1. Gli elementi costitutivi dell'azienda di produzione

Gli elementi costitutivi dell'azienda di produzione, ossia quegli elementi che sono condizione indispensabile per la sua stessa esistenza, riguardano componenti endogene ed esogene al sistema aziendale.

Per il suo funzionamento e, dunque, esistenza, occorre la presenza dell'elemento "lavoro" (ossia le risorse umane) e dell'elemento "capitale" (ossia i mezzi necessari alle attività di produzione), il tutto integrato da un terzo elemento che si può definire come "coordinazione sistemica", senza la quale le precedenti componenti rimarrebbero "disgiunte" e non sarebbero in grado di svolgere le funzioni che all'azienda sono assegnate con la definizione del suo finalismo¹.

Tuttavia, tutto quanto sopra non avrebbe senso (e nemmeno esistenza) se non fosse positivamente calato ed aperto in una condizione esogena all'azienda, ossia il più ampio sistema ambientale in cui essa è inserita e con il quale scambia risorse, energie e conoscenze².

¹ Il primo studioso che elabora una concezione di azienda tuttora estremamente valida è lo Zappa, il quale intuisce che l'azienda non è somma di semplici fenomeni economici, nel senso che l'azienda presenta delle sinergie rispetto a quelli che sono i singoli componenti (capitale e lavoro), e che esprime perciò una coordinazione. Zappa percepisce talmente questo elemento caratteristico dell'azienda (e cioè la coordinazione che lega l'aspetto umano e l'aspetto del capitale) da concepire addirittura l'azienda come una «coordinazione economica in atto». È evidente che in questa prima definizione di azienda il maestro pone particolare enfasi su questo elemento che lega fra loro i fattori produttivi, al punto di intendere un certo modo di essere dell'azienda come l'essenza stessa dell'azienda, come l'essere in sé dell'azienda.

² Amaduzzi (1978), già definiva l'azienda come «un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme».

Tutti questi elementi costitutivi devono essere mantenuti vivi e vitali (e dunque capaci di crescere e progredire) grazie all'azione di chi amministra l'azienda, cellula insieme ad altre del più vasto organismo rappresentato dal sistema economico³.

Ma affinché le risorse umane e le diverse componenti del capitale (unite a sistema da una efficace ed efficiente coordinazione) possano continuare ad esistere e prosperare, nel quadro di un sistema ambientale altrettanto vivo e prospero⁴, tutti questi elementi devono essere adeguatamente e congruamente valorizzati e remunerati, e ciò è possibile grazie alla creazione e, soprattutto, distribuzione del valore aggiunto da parte dell'azienda.

Tuttavia, prima di arrivare a queste ultime considerazioni, tese a connettere i concetti di elementi costitutivi, valore aggiunto e sostenibilità dell'azienda, occorre soffermarsi a delineare natura e ruolo dei suddetti elementi. Ciò andrà fatto nella consapevolezza che le indagini volte ad analizzare singoli elementi del sistema aziendale devono tenere conto delle relazioni che li legano al sistema stesso, ed il tutto al più ampio contesto economico in cui l'azienda opera⁵.

1.1.1. Il lavoro

Il *lavoro* rappresenta la risorsa produttiva che, posta in essere da persone fisiche, determina quella che siamo soliti definire come componente soggettiva dell'azienda, allo scopo ultimo di individuare i soggetti che,

³ Nel pensiero zappiano l'azienda è concepita, al tempo stesso, come la «cellula vitale dell'intero ordinamento economico» e la «categoria universale» che comprende le imprese, le aziende di erogazione e quelle composte. Il carattere di universalità che discende da tale impostazione consente di creare un corpo di teorie generali, un nocciolo duro della dottrina economico-aziendale.

⁴ Giannessi (1960) concepisce l'azienda come unità elementare dell'ordine economico generale, dotata di vita propria e riflessa: l'uomo è l'elemento centrale dell'unità elementare dell'economia, ma da solo non può attuare un processo produttivo organizzando i vari fatti, deve aggregarsi agli altri per lo svolgimento dell'attività di produzione, scambio e consumo. Ogni azienda presenta tratti caratteristici propri che la rendono diversa dalle altre (vita propria) ed è strettamente legata al mercato e all'ambiente come, d'altra parte, il mercato e l'ambiente sono legati alla vita dell'azienda (vita riflessa).

⁵ Lo studio di singoli elementi del sistema pone infatti un problema non irrilevante: focalizzare l'attenzione sulla parte prescelta può indurre a trascurare la logica sistemica e, dunque, a formulare conclusioni inaccettabili alla luce delle relazioni trascurate. Sembrano tuttora attuali le posizioni dello Zappa (1950) il quale avvertiva che i problemi di economia aziendale «non si risolvono scindendo il complesso» e che «l'analisi può sì, per intenti di astrazione scientifica o di concreta percezione approssimata, dissociare il fenomeno unitario nei suoi elementi, nei suoi momenti, ma non deve permanere inconsapevole della realtà».

svolgendo la propria attività lavorativa, a vario titolo prendono parte alla sua attività economica⁶.

Ogni persona, coinvolta nel funzionamento del sistema aziendale, svolge funzioni e adempie a compiti, in modo coordinato con le altre persone e i mezzi presenti in azienda, collocandosi su diversi livelli di responsabilità in connessione con il ruolo ricoperto.

Nelle aziende di produzione (o imprese) la “prima” risorsa umana è rappresentata dall’imprenditore, inteso come il proprietario o i soci che hanno costituito l’azienda e che è/sono direttamente impegnato/i nella sua gestione.

Si tratta di un lavoro diretto ad individuare le più opportune combinazioni fra le diverse risorse aziendali, scegliendo, in primo luogo, “cosa” produrre (ossia quali beni e/o servizi), “dove” produrre (ossia in quale area strategica di affari)⁷, “per chi” produrre (ossia a quali mercati rivolgersi) e “come” produrre (ossia quali processi produttivi e connesse tecnologie adottare).

Non è dunque a caso che questo lavoro, svolto in prima persona dall’imprenditore e dai proprietari, ossia da tutti coloro che hanno investito i loro capitali in azienda, sia definito come “lavoro imprenditoriale”.

⁶ In prima approssimazione, l’esistenza del fenomeno aziendale può essere ricondotta all’uomo; senza bisogni umani, infatti, non avrebbe senso svolgere attività produttiva e, anche in presenza di bisogni, senza il contributo umano in termini di lavoro mancherebbero gli strumenti operativi per condurre l’attività. Quest’ultima, infatti, concerne la condotta umana tesa a rivedere di continuo il rapporto tra mezzi scarsi e impieghi alternativi (Ferraris Franceschi, 1995).

⁷ Le aree strategiche d’affari sono costituite da processi, o insiemi di processi, e sono definite in rapporto a prescelte combinazioni di mercati, prodotti e tecnologie. La singola ASA si configura come una sorta di impresa nell’impresa, coprendo un proprio sistema competitivo seppure nell’interesse generale aziendale. L’ASA è dunque definibile come un sottosistema aziendale strategicamente rilevante contraddistinto da una specifica missione. Abell (1995) teorizza il concetto di strategic business area (SBA) o area strategica d’affari (ASA), con il merito di aver superato i criteri tradizionali di segmentazione del mercato e di aver classificato la scelta dell’area di business in cui operare come la prima fra le decisioni strategiche da compiere a livello corporate. L’Autore identifica l’area di business attraverso tre dimensioni: le funzioni d’uso, definite come le esigenze e i bisogni dei clienti che l’impresa intende soddisfare; i gruppi di clienti, ossia i portatori di bisogni a cui l’impresa intende rivolgersi e le tecnologie, vale a dire le soluzioni tecniche mediante cui l’impresa soddisfa i bisogni dei suoi clienti. Il modello di Abell nasce dal presupposto che uno stesso prodotto può rispondere a differenti esigenze di gruppi di clienti che possono essere appagate attraverso modalità tecnologiche diverse. In tal modo le ASA vengono a configurarsi come una combinazione tecnologia/prodotto/mercato caratterizzata da un elevato grado di autonomia strategica. Secondo Kotler *et al.* (2022) un’area strategica d’affari ha tre caratteristiche: è un singolo business, o una collezione di business correlati, che possono essere pianificati separatamente dal resto dell’organizzazione; fa il proprio gruppo di competitor; ha un manager responsabile della pianificazione strategica e della performance, che controlla la maggior parte dei fattori che influenzano il profitto.

Tuttavia, al di fuori di casi di micro-imprese a carattere individuale in cui l'imprenditore potrebbe essere l'unica risorsa umana presente, egli è affiancato da quelli che possono essere definiti suoi collaboratori, ossia il personale dipendente che presta il proprio lavoro nell'azienda, oltre a lavoratori autonomi che, senza vincoli di dipendenza e di esclusività, collaborano nello svolgimento dell'attività aziendale.

Ognuna di queste persone "cede" parte del proprio tempo e del proprio lavoro (fisico e/o intellettuale che sia) in cambio di un compenso.

Questa tipologia di lavoro viene definita come "attuativo" o "esecutivo", essendo comunque soggetto, pur con diversi gradi di autonomia, alle direttive del soggetto economico dell'azienda⁸.

Il lavoro, seppure esecutivo, delle persone (e, a maggior ragione, le persone stesse) è, non meno del lavoro imprenditoriale, un "asset" fondamentale dell'azienda, talora un vero e proprio patrimonio intangibile che entra a far parte a pieno titolo di quello che in dottrina viene definito come capitale intellettuale dell'azienda⁹.

Le persone e il loro lavoro sono alla base della formazione di competenze distintive preziose per l'azienda, ma le persone e le loro competenze non sono (e non possono essere nella nostra società) di "proprietà" dell'azienda¹⁰.

⁸ Ciò significa che questo lavoro deve essere oggetto di organizzazione, alla base della quale si colloca il principio di divisione del lavoro, cioè la definizione delle attività da svolgere e delle opportune competenze, la successiva assegnazione specialistica di compiti e mansioni alle persone in possesso della relativa professionalità e, infine, la creazione, per ciascuna attività, di unità operative ed organi, collocati su diversi livelli (direzioni, uffici, stabilimenti, reparti), ai quali affidare precise responsabilità e attribuire poteri decisionali. Il concetto fu introdotto dall'economista inglese Adam Smith già nel 1776 e fu trattato scientificamente dall'aziendalista americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), che teorizzò una divisione del lavoro tra manager e lavoratori basata su una rigida ripartizione dei compiti, sulla semplificazione delle operazioni e sul principio della specializzazione (Fabris, 1980).

⁹ Il sistema di risorse ed attività basate sulla conoscenza in letteratura prende il nome di *capitale intellettuale* e viene idealmente essere scomposto in *capitale umano*, costituito dalle conoscenze, dalle capacità, dalle competenze e dalle esperienze possedute dai lavoratori di una azienda; *capitale organizzativo*, costituito dalle conoscenze strutturate possedute dall'azienda e condivisibili; *capitale relazionale*, costituito dall'insieme delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder. Cfr Chiucchi (2004), Veltri (2007), Comuzzi *et al.* (2009). Comunque, come ricorda Giuliani (2016), «nonostante sia stato oggetto di dibattito per più di venti anni, il concetto di capitale intellettuale è ancora ampiamente dibattuto in quanto la dottrina ha fornito una pletora di definizioni, spesso simili ma non identiche, nessuna delle quali generalmente accettata». Cfr. Petty e Guthrie (2000), Catusus e Chaminate (2007).

¹⁰ Se così fosse, non si tratterebbe di lavoro dipendente ma di schiavismo, ossia di un sistema economico-sociale di sfruttamento del lavoro e delle persone che, pur storicamente presente e ricorrente (si pensi agli stessi Stati Uniti prima della guerra di Secessione), non trova spazio e tanto meno legittimazione nelle società evolute.

Infatti, le risorse umane prestano il loro lavoro in cambio di adeguata remunerazione e/o di altri benefici di natura monetaria e non monetaria, ma rimangono libere di scegliere per quale azienda e per quanto tempo lavorare.

Ne consegue che, se l'azienda vuole mantenere il vantaggio competitivo rappresentato dalla competenza, creatività, affidabilità ed altro ancora delle "proprie" (ma non di proprietà) risorse umane, deve essere in grado di valorizzarle e motivarle adeguatamente agendo su aspetti economici (remunerazione in forme monetarie e non monetarie, come benefit in natura, servizi per sé ed i propri familiari, ecc.), ma offrendo anche opportunità di autorealizzazione e prospettive di carriera, un ambiente di lavoro sano e sereno ed altro ancora¹¹.

In altri termini, oltre ad una remunerazione adeguata rispetto alle professionalità e competenze della persona, l'azienda deve porre attenzione anche ad aspetti certamente non secondari come il coinvolgimento dei lavoratori nella governance dell'impresa, la realizzazione di ambienti di lavoro ottimali, in grado di incidere positivamente sul suo impegno, sulla sua produttività e, *last but not least*, sul suo senso di appartenenza e fedeltà.

Infatti, come si è detto, è indubbio che il lavoratore non è una "proprietà" dell'impresa e che egli può scegliere in qualsiasi momento e circostanza di abbandonarla, ma l'azienda che non vuole perdere parti importanti del suo capitale intellettuale, rendendo peraltro inutile ai propri scopi anche tutto l'investimento fatto in formazione, deve porre in essere ogni azione possibile tesa a preservare questo capitale, ossia a tenere il lavoratore a sé convintamente legato e fedele.

In questa prospettiva si colloca anche il recente dibattito normativo sulla governance partecipata dei lavoratori, culminato nell'approvazione in prima lettura, da parte della Camera dei Deputati il 26 febbraio 2025, della proposta di legge di iniziativa popolare n. 1573-A, attualmente all'esame del Senato. Il provvedimento introduce strumenti per rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione e nei risultati dell'impresa, prevedendo diverse forme di partecipazione: la possibilità per i rappresentanti dei dipendenti di sedere nei consigli di amministrazione o di sorveglianza, l'attribuzione di una quota degli utili aziendali ai lavoratori e l'introduzione di meccanismi di partecipazione finanziaria, come l'assegnazione di azioni o strumenti equivalenti. Inoltre, la proposta mira a incentivare modelli organizzativi più inclusivi, promuovendo commissioni paritetiche per miglio-

¹¹ Ciò concerne il «performance management», ossia una serie di processi intesi a creare una idea condivisa di cosa si voglia ottenere e come e di gestire il personale in modo da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati (Carretta *et al.*, 1992).

rare i processi produttivi e la qualità dell'ambiente di lavoro. La proposta si inserisce in un più ampio percorso di rinnovamento della governance aziendale, volto a riconoscere un ruolo più attivo ai lavoratori e a rafforzare il dialogo tra impresa e capitale umano, con ricadute positive in termini di sostenibilità e competitività.

1.1.2. Il capitale

La costituzione e la prosecuzione dell'azienda richiede inevitabilmente la raccolta di mezzi economici per iniziare, prima, e mantenere e sviluppare, poi, l'attività economico-produttiva.

L'insieme di questi mezzi economici rappresenta l'altro fattore produttivo essenziale, costitutivo, per l'esistenza stessa dell'azienda, riconducibile a quello che in economia aziendale viene correntemente definito come *capitale*.

Se è vero che la adeguata disponibilità di risorse finanziarie condiziona la presenza di tutti gli altri fattori produttivi, questo non significa che con riferimento al capitale si possa unicamente (e banalmente) pensare ad una massa indistinta di moneta.

Al contrario, la moneta, pur presupposto indispensabile per l'esistenza stessa del capitale, deve essere convertita in specifici mezzi di produzione che, opportunamente combinati con idee imprenditoriali e lavoro esecutivo, consentono di svolgere l'attività economico-produttiva dell'azienda¹².

Nell'aspetto del finanziamento, le risorse economiche investite in detti mezzi nell'impresa possono provenire sia da ricchezza di proprietà del suo soggetto aziendale, sia da risorse che egli ha ricevuto da terzi finanziatori a titolo di prestito. Tali risorse, in diverso modo acquisite, devono poi essere investite, ossia impiegate nella acquisizione di specifici fattori produttivi.

Quindi, il capitale può essere visto come una moneta che ha due facce, diverse ma, inevitabilmente, di pari dimensione, facendo riferimento, da un lato, agli impieghi di moneta in specifiche risorse produttive (massa di investimenti) e, dall'altro lato, alle diverse fonti da cui proviene la moneta a disposizione dell'imprenditore (massa di finanziamenti).

Naturalmente, quello a cui si sta facendo riferimento è il capitale monetario, ossia misurato e misurabile grazie all'utilizzo dell'unità di misura rappresentata dalla moneta accettata come strumento di pagamento nel contesto di riferimento dell'azienda.

¹² Cfr. Giunta (2022).

Questa, in altri termini, è la misura e composizione del capitale desumibile dal bilancio d'impresa, ma ciò non significa che sia l'unico (e talora nemmeno il più importante) capitale a disposizione dello svolgimento dell'attività aziendale.

Infatti, il bilancio, che rimane comunque uno strumento prezioso e irrinunciabile, non riesce a cogliere alcuni aspetti essenziali per la vita e il successo di un'azienda; esso evidenzia il risultato economico, la situazione patrimoniale, i flussi finanziari¹³, ma trascura gli aspetti non economico-finanziari dell'attività aziendale, come il già richiamato capitale intellettuale insito nelle sue risorse umane e, più in generale, non è in grado di esprimere una corretta valorizzazione delle sue risorse immateriali¹⁴.

Come già accennato nel precedente paragrafo, le risorse umane e il connesso capitale intellettuale riguardano il possesso di conoscenze, esperienze e competenze professionali che portano all'azienda un indiscutibile valore aggiunto e un indubbio fattore critico di successo.

Il bilancio "tradizionale" non "premia" nella sua rappresentazione dell'attività e dei risultati aziendali le imprese migliori che assumono personale a tempo indeterminato cercando e valorizzando le migliori competenze e impiegano cifre rilevanti in formazione del personale, rispetto a quelle aziende che non hanno volontà e/o possibilità di attrarre e mantenere durevolmente le migliori professionalità e non investono in formazione del personale.

Infatti, in bilancio nulla risulta degli investimenti in formazione del personale nello Stato patrimoniale e il lavoro, più in generale, è considerato e rappresentato solo come costo, non come investimento fonte di maggiore competenza, professionalità e, quindi, competitività.

Un'altra fondamentale risorsa immateriale è, poi, il capitale relazionale, definibile come il valore del complesso di relazioni tra un'azienda e i suoi

¹³ L'informativa di bilancio non dovrebbe essere solo economico-finanziaria, ma anche tale da evidenziare la positiva ricaduta dell'azione dell'impresa sul tessuto sociale; infatti, «sembra necessario abbandonare i limiti strettamente economici in cui essa è stata relegata per lungo tempo, onde farle assumere quelle dimensioni che le sono proprie e che giustificano la sua attuale importanza» (Catturi, 1997).

¹⁴ È infatti noto come la valorizzazione in bilancio degli asset intangibili non rifletta il loro reale valore, ma unicamente il costo sopportato per la loro acquisizione o realizzazione, tipicamente di gran lunga inferiore, quando non completamente «azzerato» (per approfondimenti si veda Ferraro, 2018). Inoltre, per molto tempo in dottrina si è dibattuto circa la possibilità e l'utilità di distinguere nell'ambito degli intangibili tra risorse intangibili specifiche e avviamento. Tra gli altri si vedano: Bastia (1994), Bianchi Martini (1996), Brugger (1993), Bruni-Campedelli (1993), Cavalieri (2004), Colombo (1992), Donna (1992), Guatri (1989), Laghi (1994), Paolone (2004), Renoldi (1992). Dal canto suo, lo IASB ha aderito all'assunto secondo il quale una risorsa intangibile priva di sostanza fisica, che soddisfa il criterio della separabilità e/o dei diritti contrattuali e legali, è identificabile in modo autonomo rispetto al goodwill.

stakeholder, ossia fiducia e relazioni durevoli, nonché patrimonio di rapporti instaurati con gli interlocutori (clienti, consumatori, fornitori, partner commerciali, istituzioni pubbliche, ecc.)¹⁵.

L'esistenza in azienda e la misurazione del capitale relazionale è indispensabile per le prospettive di sviluppo e la sostenibilità del modello organizzativo e produttivo di un'impresa, ma dal bilancio non emergono in modo diretto ed esplicito la sua esistenza e, tanto meno, il suo valore.

Una metodologia condivisa per valutare questo capitale non è ancora stata individuata, si è molto lontani dal saper quantificare con precisione l'impatto per la singola azienda, per cui non ha "cittadinanza" nel bilancio economico-finanziario, se non in via del tutto indiretta e implicita per i migliori risultati realizzati da una azienda rispetto ai suoi competitor¹⁶.

1.1.3. La coordinazione sistemica e il finalismo aziendale

Quindi, sulla base di quanto argomentato nei precedenti paragrafi, il lavoro, da un lato, e il capitale, dall'altro, risultano essere componenti fondamentali e costitutive dell'azienda. Infatti, le risorse umane sono indispensabili per amministrare e attuare le attività aziendali, mentre il capitale è essenziale in quanto i beni da produrre, anche i più semplici, presentano una tale complessità che non possono essere ottenuti senza l'impiego di adeguati mezzi di produzione, acquisibili solo grazie alla disponibilità di un adeguato capitale, in origine in forma monetaria.

Tuttavia, capitale e lavoro da soli non sono sufficienti a costituire un'azienda; a tale scopo è necessario che persone e beni siano tra loro combi-

¹⁵ Cfr. Veltri (2007).

¹⁶ Quindi, evidenziati alcuni dei più seri limiti del «tradizionale» bilancio economico-finanziario, si comprende meglio l'esigenza di affiancarlo con altre forme di rendicontazione per poter meglio analizzare: tutte le risorse dell'azienda, il suo impegno nel valorizzarle e il rispetto della responsabilità sociale d'impresa; in altre parole, il suo capitale intangibile. La risposta, anche se non necessariamente del tutto risolutiva, è nel «sustainability report», o bilancio di sostenibilità, da affiancare al bilancio economico-finanziario. La sua redazione consente di compendiare, in un solo documento, la dimensione economica (in cui il ricorso alla rappresentazione ed analisi della creazione e distribuzione del valore aggiunto ricordiamo essere uno strumento fondamentale), la dimensione sociale e la dimensione ambientale dell'impresa. Tutto ciò nella convinzione che la duratura esistenza e il successo di un'impresa deriva dalla sostenibilità del suo modello produttivo ed è possibile solo se essa è capace di valorizzare le risorse umane, di creare capitale relazionale e di preservare l'ambiente, soddisfacendo le attese (economiche e non) di un insieme di stakeholder, qualità che l'azienda deve anche saper comprendere e rendicontare, superando i limiti del bilancio «tradizionale».

nati e coordinati secondo opportune proporzioni quali-quantitative in modo da formare un tutt'uno armonicamente funzionante¹⁷.

Pertanto, ai primi due fattori (capitale e lavoro) se ne deve necessariamente aggiungere un terzo, senza dubbio di tipo intangibile: la *coordinazione sistemica*¹⁸.

Quest'ultima, va intesa come la capacità del soggetto economico dell'azienda di combinare e di coordinare tra loro i fattori produttivi a sua disposizione. Una corretta coordinazione sistemica farà sì che ogni elemento umano e di capitale sia presente in azienda nella quantità e con caratteristiche qualitative che permettono di generare utilità e, dunque, valore e benessere economico.

Dove, ragionando per paradosso, la coordinazione non fosse presente, o dovesse venire meno, la conseguenza è rispettivamente la non esistenza o la disgregazione dell'azienda. Dunque, tra gli elementi costitutivi, la coordinazione sistemica svolge un ruolo fondamentale, tanto che oggi si concepisce l'azienda come un sistema, concetto questo da approfondire.

La base di questa concezione si rinviene nella teoria generale dei sistemi che, pur riguardando le più diverse branche del sapere, ha trovato una più che "centrata" applicazione al campo degli studi economico-aziendali.

In una prospettiva del tutto generale, e come tale valida per le più diverse discipline scientifiche, un sistema può essere definito come un'entità concettuale (o concreta) costituita da un insieme di elementi tra loro coordinati e orientati al raggiungimento di un determinato fine¹⁹.

In altri termini, un sistema non può consistere nella mera somma degli elementi che lo compongono, ma è la risultante del complesso di relazioni esistenti tra le varie unità elementari; quindi, nell'azienda capitale e lavoro hanno bisogno della coordinazione sistemica.

Le interrelazioni esistenti nel sistema e la coordinazione che vige al suo interno nonché con il contesto esterno, infatti, generano condizioni e qualità aggiuntive del sistema rispetto a quelle possedute dai suoi componenti singolarmente presi. In campo economico-aziendale, la suddetta caratteristica, definita come proprietà *olistica* dei sistemi, si connette al migliore funzionamento dell'azienda e, in ultimo, al suo maggior valore²⁰.

¹⁷ Cfr. Giunta (2022).

¹⁸ Le tradizionali e classiche definizioni di azienda: «coordinazione economica in atto», «sistema di forze economiche (...) che sviluppa processi di produzione e di consumo»; pongono l'accento sulla successione coordinata di operazioni poste in essere per determinati fini e ravvisano nella coordinazione il momento centrale dell'essere azienda (Cavaliere, 1990).

¹⁹ Von Bertalanffy (1971).

²⁰ Già la nozione di azienda nello Zappa, intesa come «coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani» ovvero come «istitu-