

Verso la rappresentazione e valutazione dello sviluppo delle aziende: i limiti dell'informativa economico-finanziaria e il contributo di alcuni approcci informativi complementari

Sergio Paternostro

spaternostro@unisi.it

Università degli Studi di Siena

Facoltà di Economia

Piazza S. Francesco n.8

53100 Siena (Italia)

Recibido: Diciembre 2008
Aceptado: Septiembre 2009

Las empresas son entidades dinámicas en continua transformación. Este dinamismo puede conducir a una situación de mejora o a un empeoramiento de la empresa. Solamente en la primera situación se puede decir que la empresa está recorriendo un sendero de desarrollo. La noción de desarrollo de empresa no tiene en literatura una interpretación unívoca y por esta razón el primer objetivo del artículo es presentar una clave para comprender este concepto. La idea de desarrollo queda incompleta sin apropiados instrumentos operativos para representar y valorar el nivel de desarrollo alcanzado por las empresas. La principal finalidad del artículo es, por tanto, reflexionar sobre las modalidades a través de las

Firms are dynamic entities in continuous change. This dynamism can lead to an improvement or worsening of the firm. Only in the first situation we can say that a firm is developing. The notion of firm's development does not have in literature an univocal interpretation and for this reason the first aim of the article is to illustrate an interpretation for a better understanding of this notion, which remains incomplete without appropriate instruments for the representation and evaluation of firm's development. The main purpose of this article is to reflect upon the manner to represent and to value this complex phenomenon. The analysis highlights, on the

que se puede dar una representación y evaluación a este fenómeno complejo. El análisis ha evidenciado, por una parte, los límites del balance y, por otra, la posible contribución de instrumentos informativos complementarios como: balance social, balance intelectual, *balanced scorecard*, narración de empresa.

Palabras clave: desarrollo, balance, balance social, balance intelectual, *balanced scorecard*, narración de empresa.

one hand, the limits of the financial statements and, on the other hand, the possible contribution of complementary informative instruments like: social report, intellectual capital report, balanced scorecard, business storytelling.

Key words: development, financial statements, social report, intellectual capital report, balanced scorecard, business storytelling.

1. INTRODUZIONE

Ogni organismo aziendale nel tempo muta la propria struttura, modifica lo stock di risorse a disposizione, vede cambiare la propria cultura, accumula conoscenza, si adatta in maniera sempre nuova ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento. Non sempre questo dinamismo porta le aziende verso un sentiero di miglioramento, di progresso, quindi di sviluppo.

Obiettivo del presente contributo sarà quello di esaminare le possibili modalità attraverso cui un'azienda può rappresentare, monitorare, valutare i propri processi di sviluppo ed, eventualmente, darne comunicazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Dopo questa introduzione, mentre il secondo paragrafo sarà dedicato a definire la nozione di sviluppo, il terzo tratterà della "rappresentazione e valutazione" di tale fenomeno, chiarendo quali sono le motivazioni che dovrebbero portare un'azienda a rappresentare le proprie dinamiche di sviluppo e quali dovrebbero essere le caratteristiche di tale rappresentazione. Nel paragrafo successivo, si metteranno in evidenza i limiti del bilancio di esercizio nell'ottica dello sviluppo, esaminando poi nel quinto paragrafo alcuni strumenti e tecniche in grado di completare l'informativa di bilancio. Per ognuno degli strumenti individuati, dopo una breve descrizione, si metteranno in luce quali sono i possibili vantaggi e svantaggi del loro utilizzo per la rappresentazione dello sviluppo delle aziende. Verranno, infine, tratte nel paragrafo finale alcune considerazioni di sintesi.

2. LO SVILUPPO AZIENDALE: UN CONCETTO TEORICO MULTIFORME

Osservando in maniera anche superficiale le aziende è possibile evidenziare come esse siano entità caratterizzate da uno spiccato dinamismo che trova variegata manifestazioni nella realtà operativa. Questo dinamismo può essere analizzato secondo due prospettive: quella della *crescita* e quella dello *sviluppo*. La crescita riguarda l'aumento in termini quantitativi di talune grandezze aziendali. A ben vedere, seguendo questa logica, risulta difficile individuare una crescita qualificabile in senso stretto come aziendale, cioè riferibile all'intero complesso, mentre possono essere osservati vari processi di crescita in virtù delle diverse variabili osservate.

Pur avendo l'indubbio vantaggio di misurare il fenomeno oggetto di studio attraverso opportune unità di misura di tipo quantitativo, la visione orientata alla crescita appare parziale da almeno due punti di vista: il primo perché riesce a cogliere del dinamismo aziendale soltanto singoli aspetti senza ricondurli ad unità; il secondo perché non permette di considerare quegli aspetti dell'evoluzione aziendale che non trovano un'adeguata rappresentazione quantitativa.

Parlando di sviluppo, invece, si considera come i differenti processi di crescita, unitamente all'andamento di variabili di natura immateriale, combinati tra loro producano un'evoluzione, più o meno equilibrata e armonica dell'organismo aziendale nel suo complesso.

Volendo semplificare potremmo dire che mentre la crescita implica un'analisi circa un "quantum" di natura più o meno oggettiva, il concetto di "sviluppo" rimanda implicitamente ad un criterio di valutazione, ad una premessa di valore che consenta di dare un giudizio sul percorso avviato dal singolo organismo aziendale (Sorci 2007). Per provare a dare forma e contenuto al concetto di sviluppo aziendale occorre dunque individuare i principi e i presupposti su cui basare il giudizio sulle dinamiche evolutive che caratterizzano le aziende.

Per tentare di fissare in maniera più puntuale l'oggetto del nostro studio, proponiamo un'interpretazione a tre livelli della nozione di sviluppo, richiamando la nozione di azienda come organismo vivente tridimensionale (Catturi 2003).

Il primo livello di sviluppo è quello *economico* che assume esclusivamente l'ottica del soggetto proprietario. Da questo primo punto

di vista si ha sviluppo nella misura in cui l'azienda riesce a creare valore per il soggetto economico. Lo sviluppo economico è comunque espressione di un insieme congiunto di processi di crescita che attengono a variabili che componendosi in maniera più o meno equilibrata determinano il miglioramento aziendale secondo l'ottica del proprietario. Il secondo livello di sviluppo è quello *sociale* o *micro-comunitario* che include la capacità di creare valore per la comunità di persone che costituisce l'azienda. Il valore di cui si parla non è da intendersi in senso esclusivamente economico, ma comprende tutta una serie di elementi (conoscenza, valori, affetti, legami relazionali, etc.) che garantiscono un miglioramento, non soltanto materiale, delle persone che operano all'interno dell'organizzazione. In tal senso l'azienda deve ricercare uno sviluppo che riesca a contemperare in maniera equilibrata il progresso della comunità aziendale con i processi di creazione del valore per il soggetto economico.

Il terzo livello di sviluppo, che può essere definito *eco-armonioso*, ha come ottica di riferimento l'ambiente, inteso in senso ampio, all'interno del quale l'azienda opera. In tal senso l'organismo aziendale si svilupperà nel momento in cui riuscirà a combinare i propri processi interni di sviluppo con quelli dell'ambiente antropologico in cui è inserita. Non vi sarà vero sviluppo se esso non sarà compatibile con il progresso del contesto sociale di riferimento.

Quest'ultima nozione, che appare la più completa nonché complessa, non consente un'identificazione generalizzata delle componenti, degli aspetti e delle tematiche che caratterizzano lo sviluppo, essendo questi fortemente legati alla specificità dell'azienda e dall'ambiente considerati. La valutazione sul modo di combinarsi tra loro dei vari processi interni di crescita delle variabili quantitative e delle dinamiche delle variabili a carattere immateriale e qualitativo, e il modo con cui tali processi e dinamiche si inseriscono nel tessuto sociale, economico, ambientale, politico e culturale, non possono, dunque, legarsi a nessun particolare algoritmo di tipo statistico-matematico. La griglia di lettura attraverso cui interpretare le dinamiche in atto sarà fornita, da una parte, dalla cultura aziendale e dall'altra dalla cultura antropologica che devono potersi integrare, combinare e interagire in maniera sinergica ed armoniosa¹.

¹ Sulla necessità di coesione tra cultura aziendale e cultura antropologica, si veda Catturi (2003) e, in senso più ampio, i contributi riconducibili al neo-istituzionalismo, tra cui ricordiamo Meyer e Rowan (1977) e Powell e Di Maggio (1983).

3. LA RAPPRESENTAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLO SVILUPPO DEGLI ORGANISMI AZIENDALI

Lo sviluppo è fenomeno complesso che unisce in sé aspetti quantitativi e qualitativi, e sarebbe dunque velleitario, nonché metodologicamente scorretto, tentare di offrire una misurazione che trovi una sintesi in un'espressione numerica². L'espressione quantitativa ha degli indubbi vantaggi in termini di efficacia comunicativa, ma non riesce a cogliere in maniera completa tutti gli aspetti di fenomeni ad alto contenuto di complessità.

Per questo motivo la rappresentazione dello sviluppo, specie quello che abbiamo definito eco-armonioso, presuppone modalità di espressione eterogenee e deve servirsi di una pluralità di tecniche e strumenti.

Le ragioni per cui un'azienda dovrebbe intraprendere un processo di rappresentazione e valutazione dello sviluppo possono essere ricondotte ad esigenze di gestione (ad uso interno) e di comunicazione (ad uso interno ed esterno).

Sotto il primo profilo, l'azienda ha necessità di monitorare e comprendere verso quale percorso di sviluppo va indirizzandosi e se la strada intrapresa è coerente con la propria cultura e con quella dell'ambiente di riferimento. Ciò per capire non soltanto se vi è l'esigenza di porre in essere azioni correttive, ma anche per riflettere sulla stessa idea di sviluppo che si intende perseguire. L'attività di controllo che abbiamo brevemente descritto può inserirsi nell'ambito del cosiddetto controllo strategico orientato alla verifica di come la strategia aziendale sta trovando attuazione. Secondo la prospettiva che stiamo esaminando la strategia va riferita alla "gestione dello sviluppo" e quindi deve indirizzarsi, in particolar modo, verso "l'armonizzazione del dinamismo dei fattori ambientali (...) con quello della gestione aziendale" (Catturi 2003: 74). Questo vuol dire che nel processo di pianificazione strategica va esplicitato in maniera chiara cosa il *management* aziendale intende per

² D'altronde la misurazione è soltanto una delle modalità con cui è possibile rappresentare dei fenomeni reali e nelle scienze sociali, in particolare in quelle economico-aziendali, il numero deriva spesso da valutazioni che rimandano ad un giudizio che in ultima analisi è di natura soggettiva (Bagnoli 2007). Non va comunque negata la significatività dei dati numerici, in particolar modo quelli contabili, che racchiudono in sé valenze simboliche che, al lettore più attento, possono comunicare messaggi di amplissima portata. Sulla valenza simbolica del dato contabile, si veda Catturi (2005).

sviluppo, quale ritiene ne siano le componenti, quali gli obiettivi e soprattutto quali i valori e i principi attraverso cui qualificare e valutare lo sviluppo stesso.

La rappresentazione dello sviluppo è, dunque, attività funzionale al processo di implementazione e controllo della "strategia di gestione dello sviluppo" dell'azienda.

Da una seconda prospettiva, invece, l'esigenza di una rappresentazione delle dinamiche dello sviluppo può nascere da un'urgenza di comunicazione che può essere rivolta verso l'interno dell'organismo aziendale oppure verso il contesto ambientale circostante.

Sul versante interno, cercare di dare una rappresentazione di come l'azienda persegue il proprio sviluppo significa, prima di tutto, dare diffusione a tutti gli organi aziendali di cosa si intenda per sviluppo e quali siano i principi base che ne sottintendano la realizzazione. L'attività di comunicazione si configura, in questo caso, come un vero e proprio "mettere in comune" o "compartecipare", rimandando alla stessa etimologia latina del termine comunicare. Finalità ultima di tale attività di comunicazione dovrà essere l'interiorizzazione dell'orientamento allo sviluppo nella cultura aziendale. Lo sviluppo aziendale, infatti, può essere meglio perseguito nella misura in cui gli obiettivi posti e il giudizio sui risultati realizzati, siano non soltanto conosciuti ma anche condivisi dai membri dell'organizzazione.

Dal punto di vista della comunicazione con l'esterno, invece, le motivazioni possono essere essenzialmente ricercate in un'esigenza di *accountability* intesa in termini socio-politici³. Con l'espressione *accountability*, di difficile traduzione nella lingua italiana, si intende in via generale il dovere dell'azienda di rendere conto delle azioni per cui è ritenuta responsabile (Gray *et al.* 1987; Rusconi 2002; Maticena 2005; Martinelli 2005). In questa ottica l'azienda rende conto di come le proprie dinamiche di sviluppo impattano e sono compatibili con l'ambiente in cui opera. Questa esigenza trova un suo naturale inquadramento all'interno della concezione eco-armoniosa dello sviluppo, seppur non va esclusa la sua utilità anche in termini meramente economici. Le possibili valenze di

³ Come sottolinea Martinelli (2005), d'altra parte, l'origine del principio di *accountability* è proprio politica e va rinvenuta nelle pratiche della *polis* greca, in particolare ricordando l'obbligo che ricorreva in capo ai magistrati eletti di rendere conto pubblicamente del loro operato entro trenta giorni dalla scadenza del proprio mandato e in base al quale essi erano giudicati dal Consiglio dei Cinquecento.

una rendicontazione esterna dello sviluppo possono essere, infatti, composite ed eterogenee. Tra tutte, può essere citata una più efficace comprensione del contesto sociale in cui si opera, mediante un vero e proprio processo di dialogo con l'ambiente, in cui una prima fase è costituita dalla diffusione di dati e la successiva è rappresentata dalla ricezione di un feedback relativo sia al modo con cui l'azienda si sta sviluppando sia al modo con cui essa rappresenta le sue complesse dinamiche evolutive.

Per proseguire con la nostra indagine è necessario evidenziare quegli elementi ritenuti essenziali per rappresentare e valutare lo sviluppo in maniera coerente con il quadro teorico introdotto nel secondo paragrafo di questo lavoro.

L'aspetto imprescindibile da cui partire per rappresentare e valutare lo sviluppo delle organizzazioni aziendali, sembra essere l'esplicitazione della nozione stessa di sviluppo accolta e dei valori sottesi a tale concezione. Da essa deriverà sia la chiave di lettura per interpretare l'evoluzione degli accadimenti aziendali sia la scelta degli ambiti da sottoporre ad osservazione.

In coerenza con il tipo di approccio individuato dovranno essere fissati gli obiettivi che l'azienda intende perseguire per dare corpo all'idea di sviluppo prospettata. L'orizzonte temporale di riferimento non potrà che essere pluriennale in ragione del particolare oggetto di analisi (lo sviluppo) che ha una prospettiva di lungo periodo, ma potranno essere fissati degli obiettivi intermedi il cui conseguimento sia ritenuto funzionale all'ottenimento del risultato finale. Per tratteggiare come l'azienda stia perseguendo e realizzando lo sviluppo prefigurato, in corrispondenza degli obiettivi dovrebbero essere identificate delle batterie di indicatori atte a monitorare i risultati raggiunti negli ambiti considerati. In un quadro che dia un'efficace rappresentazione dello sviluppo aziendale, ciò che va mostrato non è soltanto il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali ma anche il modo con cui essi si combinano, si integrano e si riconducono ad unità per formare un insieme che, in virtù del sistema di valori esistenti, possa essere ritenuto equilibrato ed armonioso o piuttosto disomogeneo e disordinato. Risulta cruciale, quindi, mettere in luce le correlazioni esistenti tra i differenti ambiti sottoposti ad osservazione, senza dare particolare privilegio ad una prospettiva piuttosto che ad un'altra. In particolar modo, se si adotta una concezione eco-armoniosa dello sviluppo aziendale, tra le tre ottiche (economica, micro- comunitaria e socio-politica) non esiste una relazione di tipo gerarchico ma tutte e tre

sono funzionali al progresso del complesso aziendale. La rappresentazione e la valutazione di un fenomeno dinamico come lo sviluppo non può fondarsi su un'ottica di tipo statico, per cui i risultati attuali dovranno trovare adeguato collegamento con il passato ed il futuro. Il presente deve poter essere letto come la risultante delle scelte e dei comportamenti passati, ed inserito lungo un trend che possa essere giudicato evolutivo o involutivo rispetto agli obiettivi di sviluppo. D'altra parte, nel presente devono essere poste le basi per lo sviluppo futuro e devono emergere le potenzialità in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi pluriennali.

Infine, vi è l'esigenza di una qualche valutazione di tipo unificante che sia idonea a fornire un giudizio, un parere sul grado di sviluppo raggiunto dall'organismo aziendale esaminato.

Volendo sintetizzare, gli aspetti essenziali che dovrebbero trovare risalto per la rappresentazione e valutazione dello sviluppo aziendale sono di seguito elencati⁴:

- nozione di sviluppo accolta;
- descrizione del sistema valoriale aziendale;
- obiettivi da perseguire per raggiungere un determinato grado di sviluppo;
- indicatori che diano una misura del grado con cui sono stati raggiunti gli obiettivi;
- correlazione tra i vari obiettivi e tra i diversi ambiti ritenuti rilevanti;
- prospettiva dinamica che evidenzi il trend evolutivo o involutivo;
- valutazione o giudizio di sintesi sul grado di sviluppo raggiunto.

Da queste brevi considerazioni emerge come la rappresentazione e valutazione dello sviluppo di un'azienda sia un'attività complessa e sfidante⁵ che presuppone il ricorso a competenze eterogenee e a strumenti e tecniche di rilevazione e descrizione di vario tipo.

⁴ Tali aspetti troveranno maggiore o minore enfasi e rilevanza a seconda dello scopo per cui viene realizzata la rappresentazione.

⁵ Può condividersi, infatti, l'affermazione che più un fenomeno è complesso (come è il caso dello sviluppo aziendale), più difficilmente le regole di rappresentazione sono condivise e consolidate all'interno di una comunità di misuratori (Bagnoli 2007: 28).

Nel prossimo paragrafo saranno evidenziati i limiti dell'informativa economico-finanziaria come strumento in grado di dare una rappresentazione delle dinamiche di sviluppo di una qualunque azienda.

4. I LIMITI DELL'INFORMATIVA ECONOMICO-FINANZIARIA NELLA RAPPRESENTAZIONE E VALUTAZIONE DELLO SVILUPPO DELLE AZIENDE

Tentare di analizzare il bilancio secondo l'ottica dello sviluppo può apparire una forzatura per via della diversa finalità per cui viene realizzato tale documento. Nello IAS n.1 si legge che:

la finalità del bilancio redatto per scopi di carattere generale è quella di fornire informazioni sulla situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico e sui flussi finanziari di un'entità che siano di utilità per una vasta gamma di utilizzatori nell'assumere decisioni di carattere economico (par. 7).

La rappresentazione e valutazione delle dinamiche di sviluppo di un'azienda non è quindi inclusa tra gli scopi propri del bilancio, per cui è lecito aspettarsi l'emergere, nella prospettiva di analisi da noi prescelta, di alcuni inevitabili limiti.

Innanzitutto, in un bilancio di esercizio l'assenza di un'esplicitazione della nozione di sviluppo accolta e dei principi che ne stanno alla base, potrebbe rendere di difficile lettura il documento nell'ottica di una valutazione delle dinamiche evolutive aziendali. Nel sistema dei documenti di bilancio tale esplicitazione potrebbe trovare spazio all'interno della relazione sulla gestione che, avente lo scopo di dare una descrizione generale dell'andamento della gestione, è l'unico strumento a carattere analitico disponibile.

In relazione ai fini conoscitivi su cui stiamo indagando, il bilancio d'esercizio si presenta come un documento permeato da una certa "parzialità" di approccio. L'ottica assunta è, infatti, quella del proprietario⁶ che risulta coerente esclusivamente con una delle tre concezioni di sviluppo precedentemente delineate: quella di natura esclusivamente economica. L'analisi dello sviluppo inteso come

⁶ Sull'argomento si veda, Catturi (2003: 191-196).

perseguimento di un sempre maggiore benessere della comunità aziendale o come ricerca di un costante progresso dell'ambiente circostante, presuppone, invece, delle direttrici di indagine più ampie rispetto quelle desumibili dal solo bilancio d'esercizio, che, d'altra parte, rileva soltanto quelle relazioni tra azienda ed ambiente che passano dalla mediazione del mercato. Più in generale, sono le misurazioni a carattere economico-finanziario a riuscire a cogliere soltanto uno degli aspetti, seppur fondamentale e imprescindibile, che caratterizza i processi evolutivi delle aziende. Tutto ciò che riguarda le relazioni interpersonali, la coerenza tra valori etici e morali e comportamenti e risultati aziendali, l'accumulo di conoscenza (non soltanto di natura tecnica), la crescita umana degli individui, sono tutti elementi che mal si prestano ad una quantificazione esclusivamente monetaria. Da non sottovalutare, però, è anche l'importanza che assumono le capacità di analisi e di interpretazione, laddove è stato sottolineato che "ogni dato contabile, pur nella sua limitata manifestazione monetaria, è sintesi di scelte adottate, di decisioni assunte, di comportamenti seguiti, di valori di riferimento, di obiettivi proposti, di risultati raggiunti e di influenze ambientali" (Catturi 2003: 507). La parzialità del documento in parola emerge, tra l'altro, anche accogliendo la nozione meramente economica di sviluppo. È stato da più parti evidenziato come il bilancio non riesca a dare adeguata rappresentazione ad elementi quali le risorse immateriali o intangibili, prime fra tutte il bagaglio di conoscenze attribuibile a chi opera nell'organizzazione, che rappresentano uno dei principali *driver* delle performance economiche attuali e future delle aziende (Petty and Guthrie 2000; Catturi 2003; Powell 2003).

Un altro elemento di criticità nella rappresentazione e valutazione delle dinamiche evolutive aziendali è la prospettiva temporale. Il bilancio d'esercizio è stato spesso indicato come uno strumento statico, eccessivamente orientato al passato e con poca propensione verso il futuro. I dati contabili forniscono informazioni sui risultati, espressi in termini economico-finanziari, raggiunti dalla gestione passata, non riuscendo sempre a cogliere in maniera efficace e completa le future potenzialità già insite nel sistema complesso di risorse disponibili⁷.

⁷ Anche se, nell'ottica del quadro concettuale elaborato dallo IASB (l'organismo deputato ad emanare i principi contabili internazionali) il bilancio "deve rappresentare le potenzialità di una data azienda in un'ottica finanziaria di tipo prospettico, supportando gli utilizzatori nell'assunzione delle decisioni" (Di Pietra 2005: 188).

Dall'analisi congiunta dei documenti che costituiscono il bilancio, può essere tratto un giudizio che riguarda sostanzialmente la complessiva situazione finanziaria, economica e patrimoniale in cui versa l'azienda. Tale giudizio, seppur indispensabile, è comunque insufficiente a tratteggiare in maniera compiuta il percorso di sviluppo di un qualunque organismo aziendale inteso sia in termini socio-comunitari che eco-armonioso, poiché sarebbe necessario prendere in considerazione aspetti che non sono compresi nel perimetro di indagine dello strumento che stiamo qui esaminando.

La valutazione di un fenomeno complesso come è lo sviluppo di un organismo aziendale, trova probabilmente un ostacolo nella logica quantitativo-monetaria che permea l'informativa economico-finanziaria. Lo sviluppo è tematica che interessa aspetti culturali, morali, etici e comunque intangibili che con difficoltà possono essere imbrigliati nelle maglie della misurazione monetaria, e forse persino in quella quantitativa, per cui appare consequenziale l'opportunità di ricercare strumenti che possano integrare l'informativa economico-finanziaria aprendosi anche ad indagini di carattere qualitativo.

Sembra utile evidenziare, però, come, pur non ricercando una velleitaria ed utopistica valutazione oggettiva, sia necessario uno sforzo per individuare dei criteri che abbiano un loro rigore metodologico. Il rischio che può paventarsi è, infatti, quello di andare verso direttrici indefinite, vaghe, ambigue, non verificabili che possano inficiare l'utilità e la significatività delle informazioni che andiamo ricercando.

5. ANALISI DI ALCUNI STRUMENTI COMPLEMENTARI AL BILANCIO DI ESERCIZIO NELLA PROSPETTIVA DELLO SVILUPPO DEGLI ORGANISMI AZIENDALI

Nel presente paragrafo verranno esaminati alcuni possibili strumenti, tecniche e metodologie complementari rispetto al bilancio di esercizio per verificarne il loro possibile contributo ad una migliore e più completa rappresentazione e valutazione dello sviluppo delle aziende. Tale analisi propone solo alcuni tra gli strumenti maggiormente diffusi a livello aziendale e più indagati a livello teorico. Per ognuno di essi, dopo una breve descrizione, saranno analizzati i principali pregi e limiti nella prospettiva di indagine oggetto del nostro studio.

5.1. *La rendicontazione sociale ed ambientale*

Per rendicontazione sociale ed ambientale indichiamo genericamente quel processo attraverso cui un'azienda rileva gli effetti della propria azione sul contesto sociale di riferimento e ne fa diffusione attraverso appositi documenti.

In letteratura i vari contributi elaborati si connotano per una spiccata eterogeneità degli approcci da cui emerge una certa difficoltà nell'individuare un paradigma unificante. Ciò è evidenziato sia dalla varietà di denominazioni che vengono utilizzate sia in dottrina che nella prassi per indicare l'*output* del processo di rendicontazione⁸, che dalla diversità delle motivazioni che vengono addotte per giustificare la realizzazione.

L'eterogeneità evidenziata emerge anche nei contenuti, nella struttura, nella metodologia, nelle metriche dei documenti elaborati dalle aziende. Alcuni report vengono realizzati dalle singole unità aziendali senza riferirsi ad alcun modello di rendicontazione, mentre altri seguono linee guida elaborate da organismi nazionali ed internazionali. L'impossibilità, in questa sede, di svolgere un'analisi puntuale dei possibili contenuti di un report sociale e di individuare una struttura ritenuta universalmente valida, ci spinge ad utilizzare come riferimento per descrivere i caratteri fondanti di un rendiconto sociale due modelli standard di rendicontazione, uno elaborato in Italia e uno di carattere internazionale: il modello GBS e il modello GRI⁹.

Il modello GBS è stato elaborato nel 2001 dal cosiddetto Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale costituitosi nel 1998 tra accademici e professionisti italiani allo scopo di identificare quei requisiti minimi che possano qualificare un documento come bilancio sociale (social report)¹⁰, esso si propone come uno standard flessibile.

⁸ A livello internazionale troviamo le seguenti espressioni: *Corporate Responsibility Report*, *Social Impact Review*, *Partnership Report*, *Sustainability Report*, *Social Report*, *Stakeholder Report*. Spesso, però, le diverse denominazioni sono soltanto delle "etichette" che indicano oggetti del tutto simili, come, al contrario, a volte oggetti fortemente differenziati vengono identificati con la medesima espressione (Gray 2002).

⁹ Siamo consapevoli dei limiti e, in qualche modo, dell'arbitrarietà della scelta compiuta, ma essa risulta quasi inevitabile a causa della ridondanza di modelli e di applicazioni pratiche disponibili. Per altro la nostra attenzione sarà rivolta alla struttura di report proposta dai due modelli senza approfondire altri aspetti presenti nei due standard.

¹⁰ Si legge: "il Gruppo ritiene che possano essere chiamati bilanci sociali solo quelli che abbiano il contenuto minimo previsto da questo documento e che siano redatti nel rispetto dei principi e del processo di seguito descritti" (GBS 2005: 15).

La struttura proposta dal modello si divide in tre parti: identità aziendale, produzione e distribuzione del valore aggiunto e relazione sociale. La prima parte, a carattere descrittivo, definisce i caratteri idonei a rappresentare l'essenza dell'azienda ed è costituita dalla descrizione dell'assetto istituzionale, dei valori di riferimento, della missione, delle strategie e delle politiche. La seconda parte funge da collegamento tra il rendiconto sociale e il bilancio di esercizio: il valore aggiunto viene infatti determinato attraverso un'opportuna riclassificazione del conto economico. Tale grandezza, nell'ottica del GBS, "costituisce il valore che un organismo economico genera con il concorso dei fattori produttivi e che al contempo distribuisce ai soggetti cui riconosce la qualità di stakeholder" (GBS 2007: 35). In questa seconda parte troveranno spazio sia il prospetto di determinazione del valore aggiunto che il prospetto di ripartizione tra i vari stakeholder. La terza sezione¹¹, infine, "contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli stakeholder" (GBS 2005: 35). Nel modello vengono proposti, per ogni categoria di stakeholder, alcuni indicatori suddivisi in qualitativi (politiche, sistemi di gestione, etc.) e quantitativi (GBS 2005: 161-170).

Le linee guida GRI¹² (Global Reporting Initiative) sono tra le più diffuse a livello internazionale, hanno origine nel 1997 e si propongono come principi di riferimento per la redazione di report sulla sostenibilità delle imprese. La logica del modello è quella della cosiddetta *triple bottom line*, idea cardine del concetto di sviluppo sostenibile per cui un'impresa deve essere valutata in virtù della propria capacità di generare risultati nell'ambito economico, sociale ed ambientale. Si tratta di un modello non rigido: sono previsti, infatti, diversi livelli di *compliance* a seconda del grado di coerenza tra il report realizzato da un'organizzazione e le linee guida. Le sezioni suggerite sono le seguenti: strategia e analisi, profilo organizzativo, parametri del report, *governance* e impegno, partecipazione degli stakeholder e approccio manageriale/indicatori di performance. Il

¹¹ Sono riconosciuti come elementi fondanti di questa sezione: gli impegni assunti dall'azienda in coerenza con l'identità aziendale; l'identificazione degli stakeholder, l'individuazione, per ciascuna categoria di stakeholder, delle politiche, dei risultati attesi e del grado di coerenza con l'identità aziendale; il processo di formazione del documento; l'insieme delle informazioni utili a valutare la relazione tra impegni e risultati; le opinioni degli stakeholder; gli obiettivi di miglioramento; la valutazione delle terze parti sulla qualità del processo e sulla rispondenza ai principi metodologici enunciati.

¹² La versione esaminata è la cosiddetta GRI3 elaborata nel 2006.

tipo di informativa che viene fornito riguarda in sintesi la strategia e la struttura dell'organizzazione, gli aspetti metodologici, le modalità di gestione e gli indicatori di performance. Gli indicatori di *performance* presenti nel modello, sono distinti in indicatori economici, sociali ed ambientali atti a valutare l'impatto globale dell'organizzazione sul contesto di riferimento. Per ogni categoria è evidenziato il relativo approccio manageriale, cioè la visione complessiva dell'organizzazione in riferimento ad essa, e sono proposti degli appositi indicatori suddivisi in *core* e *additional*¹³. Gli indicatori presenti nelle linee guida hanno carattere monetario, quantitativo o anche puramente qualitativo.

Le possibili modalità di manifestazione dei rendiconti sociali ed ambientali, come detto, non possono essere universalmente ricondotte alle strutture previste dai modelli GBS e GRI, ma esse ci sembrano un buon punto di partenza per ragionare sui pregi e i limiti di questi strumenti nell'ottica di studio che stiamo percorrendo.

Le due strutture analizzate constano entrambe di una parte descrittiva che permette di evidenziare la strategia e la cultura aziendale e quindi, potenzialmente, anche il modello di sviluppo perseguito. Nel modello GRI è evidente e dichiarata l'adesione alla concezione di sviluppo sostenibile. Sembra, però, che venga posta maggiore enfasi sull'impatto dei comportamenti aziendali sul contesto sociale ed ambientale, che sul modo con cui i processi di sviluppo ambientale si combinano e si integrano con i processi interni di sviluppo delle aziende. Anche nel modello GBS, attraverso l'identificazione, in particolare dei valori e quindi della cultura aziendale, della *mission* e delle strategie e politiche perseguite, è possibile ricostruire il profilo di sviluppo che l'organizzazione intende realizzare.

Il più grande pregio della rendicontazione sociale ed ambientale è sicuramente rappresentato dall'ampiezza dei suoi contenuti informativi. Essi, infatti, allargano notevolmente il perimetro di osservazione dall'ambito semplicemente economico agli impatti che l'azione aziendale provoca sui diversi portatori di interessi. Le diverse esperienze e sperimentazioni, ormai pluriennali, sia in termini di costruzione di modelli che di elaborazione di documenti, ci forniscono non solo informazioni utili al fine di apprezzare il grado di sviluppo raggiunto, ma anche uno zoccolo

¹³ Gli indicatori *core* sono quelli di "interesse per la maggior parte degli stakeholder e considerati rilevanti ove non diversamente stabilito sulla base dei Principi di reporting del GRI", mentre gli *additional* "rappresentano una pratica emergente o affrontano argomenti che potrebbero essere materiali solo per alcune organizzazioni" (GRI 2006: 39).

duro di conoscenze, principi, schemi, tecniche di misurazione che rappresentano un patrimonio da cui trarre ispirazione per i possibili percorsi evolutivi. L'eterogeneità delle esperienze, da una parte implica un'inevitabile proliferazione di strutture e metodologie che può portare ad un'eccessiva confusione, ma dall'altra fornisce un ampio spettro di strumenti e metodologie cui riferirsi per soddisfare sia quelle esigenze conoscitive di carattere generale proprie di tutte le unità aziendali sia quelle particolari correlate ad ogni specifica realtà.

Nonostante gli sforzi compiuti soprattutto dagli *standard setter*, i report sociali non hanno ancora una configurazione definita ed omogenea che consenta non solo una comparazione spaziale (tra aziende differenti), ma anche temporale (serie storica di una stessa unità aziendale). Il rendiconto sociale si presenta, dunque, come un documento dotato di una certa staticità non consentendo in maniera del tutto efficace di far emergere i *trend* aziendali (Owen 2003). Tale staticità viene smorzata nel modello GRI3, dove si invitano le aziende ad effettuare un *reporting* sull'andamento, cioè a riportare oltre ai dati riferiti al periodo corrente di rendicontazione anche quelli relativi ad almeno due periodi precedenti, nonché gli obiettivi futuri nel breve e lungo termine (GRI 2007: 25).

Un altro limite che si rende palese nelle due linee guide esaminate, è rappresentato dall'insoddisfacente correlazione tra i diversi ambiti sottoposti ad osservazione. Nei due modelli non trova spazio un vero e proprio momento integrativo che riporti ad unità le rilevazioni, le indicazioni, le osservazioni presenti nelle diverse sezioni¹⁴. Il rischio è quello di avere un rendiconto con una ridondanza di informazioni di non facile lettura, non collegate tra loro e che non diano conto della natura unitaria del processo di sviluppo. A rafforzare tali considerazioni, nei modelli di rendicontazione non è prevista alcuna valutazione di sintesi idonea a dare, seppur in maniera approssimata, un giudizio globale¹⁵ che è dunque lasciato al lettore del documento.

¹⁴ Nel modello GRI2, che precede l'ultima versione, si incoraggiavano le "organizzazioni a consultare gli stakeholder e a sviluppare un'appropriata lista di indicatori di performance integrata da includere nei report" (GRI 2002: 44), ma tale riferimento scompare nella versione più recente. D'altra parte nel GRI3 non è presente nemmeno il collegamento tra performance economico-finanziaria e impatto socio-ambientale dell'azienda, che invece esiste nel GBS per il tramite dei prospetti sul valore aggiunto.

¹⁵ In letteratura e nella prassi, esistono comunque dei tentativi e delle proposte che vanno in questa direzione. Si vedano gli esempi riguardanti la cosiddetta "valutazione di qualità sociale", citati, tra gli altri, da Chiesi, Martinelli e Pellegatta (2000: 128-129).

I punti di forza e di debolezza esaminati fanno della rendicontazione sociale ed ambientale uno strumento utile a colmare soltanto talune delle lacune informative del bilancio di esercizio nell'ottica dello sviluppo.

5.2. *Il report del capitale intellettuale*

Nel seguente paragrafo si proverà ad indagare sul possibile ruolo del cosiddetto report del capitale intellettuale, nella rappresentazione delle dinamiche di sviluppo degli organismi aziendali.

Per capitale intellettuale si intende genericamente l'insieme delle risorse intangibili a disposizione di un'azienda. Attualmente la tassonomia maggiormente condivisa è quella che suddivide il capitale intellettuale in tre componenti fondamentali: capitale umano¹⁶, capitale relazionale¹⁷ e capitale strutturale o organizzativo¹⁸ (Edvinsson e Malone 1997; Stewart 1997; Sveiby 1997).

I motivi che spingono le aziende a realizzare un report del capitale intellettuale sono legati, ancora una volta, ad esigenze che sono sia di gestione che di comunicazione¹⁹ (Marr, Gray and Neely 2003). Il livello di standardizzazione raggiunto dalla teoria e dalla prassi nelle modalità di rappresentazione del capitale intellettuale è ancora molto basso²⁰. In linea generale, i vari modelli proposti in letteratura possono distinguersi in economico-finanziari se finalizzati ad una valutazione espressa attraverso il modulo monetario, e quantitativi se utilizzano per la misurazione indicatori non monetari di tipo quantitativo. Per tentare di navigare all'interno del "mare magnum" delle proposte e degli schemi, utilizziamo, come nel paragrafo precedente, due tra le linee guida più

¹⁶ Il capitale umano può essere definito come il patrimonio costituito da conoscenze, competenze, valori, esperienze, attitudini di cui sono portatori i soggetti che operano all'interno di un'organizzazione.

¹⁷ Il capitale relazionale è costituito dal valore dell'insieme delle relazioni che l'azienda ha con i propri *stakeholder*.

¹⁸ Il capitale strutturale, infine, è rappresentato dallo stock di conoscenza codificata presente in un'organizzazione in un dato momento.

¹⁹ Al contrario della rendicontazione sociale ed ambientale che da luogo, il più delle volte, ad un output che viene reso pubblico all'esterno dell'organizzazione, il report del capitale intellettuale spesso non viene diffuso per timore di diffondere informazioni con forte rilevanza strategica che potrebbero favorire le aziende concorrenti.

²⁰ Andriessen (2004) ha individuato ben trenta diverse metodologie per misurare il capitale intellettuale di un'azienda.

diffuse a livello internazionale²¹ che nascono da una proficua cooperazione tra ricercatori di diversi paesi europei: le linee guida elaborate dal ministero danese della Scienza, Tecnologia ed Innovazione (DMSTI 2003) e quelle risultanti dal progetto MERITUM (2002).

Il modello danese proposto nel 2003 (DMSTI 2003) nasce da una ricerca sul campo svolta in più fasi sul modo di rappresentare il capitale intellettuale in Danimarca. Lo standard suggerisce che il report del capitale intellettuale debba avere quattro sezioni fondamentali: la narrazione della conoscenza, le sfide del management, le azioni e il sistema di indicatori.

La narrazione della conoscenza descrive il valore d'uso che l'azienda vuole fornire agli utilizzatori dei beni e servizi realizzati unitamente alle risorse, in termini di conoscenza, necessarie per crearlo. Le sfide del management rappresentano le risorse, da produrre all'interno dell'organizzazione o da acquisire dall'esterno, indispensabili per ottenere gli obiettivi prefissati nella sezione precedente. Le azioni sono le iniziative che devono essere poste in essere affinché le sfide descritte possano essere superate, ed, infine, gli indicatori avranno lo scopo di monitorare il grado di attuazione delle iniziative individuate. Lo standard, oltre a fare degli esempi, non fornisce delle indicazioni rigide su quali indicatori utilizzare, ma espone una serie di principi che devono essere rispettati nella loro elaborazione precisando come essi potranno misurare sia effetti che azioni che mix di risorse possedute. E' interessante notare che all'interno di questo modello, non viene adottata la classica tripartizione in capitale umano, relazione e strutturale, perché ritenuta insoddisfacente a dare una visione unitaria del capitale intellettuale.

Il modello MERITUM (2002), invece, è il risultato di un progetto promosso dalla commissione europea che ha visto protagonisti ricercatori di differenti paesi. La struttura proposta consta di tre parti: la vision dell'azienda, le risorse e attività e il sistema di indicatori.

La *vision* dovrebbe evidenziare sia i legami tra obiettivi strategici dell'azienda e capitale intellettuale che i benefici che ogni categoria di stakeholder può trarre da un'efficace ed efficiente gestione delle risorse intangibili. Attraverso la sezione dedicata a risorse ed attività si suggerisce di descrivere sia le risorse essenziali per il perseguimento

²¹ Tra le altre linee guida, ricordiamo: le linee guida GIPID emanate dal governo giapponese e le linee guida prodotte dal progetto Nordika.

delle finalità strategiche che lo stock di intangibili disponibili in azienda. Il sistema di indicatori, che dovrà tenere conto della specificità di ogni singola azienda, avrà lo scopo di dare una fotografia sul modo cui l'azienda gestisce il proprio capitale intellettuale. A differenza del modello danese, le informazioni riguardanti la seconda e la terza sezione del report devono essere organizzate secondo le tre categorie di capitale umano, relazionale e strutturale.

Volendo analizzare le strutture brevemente descritte, emerge un ampio spazio di natura descrittiva dedicato agli intenti strategici delle aziende da cui è possibile ricavare, più o meno esplicitamente, l'idea di sviluppo perseguita dall'azienda. Nel modello danese, però, la parte descrittiva è prevalentemente dedicata all'analisi del valore d'uso del bene o del servizio realizzato per i clienti, mentre nel modello MERITUM, con un approccio forse meno parziale, si fa esplicito riferimento al valore creato non solo per i fruitori dei prodotti dell'azienda ma anche per gli altri stakeholder dell'organizzazione.

Il report del capitale intellettuale, così come notato per i report sociali²², contribuisce ad allargare lo spettro delle informazioni fornite dal bilancio di esercizio. In tale documento, infatti, trovano evidenza risorse che pur essendo nella disponibilità dell'azienda, non trovano adeguata collocazione nei documenti contabili.

Il report del capitale intellettuale si presenta come uno strumento dotato di una certa dinamicità. Da un primo punto di vista, in dottrina è stato riscontrato un forte legame tra lo stock di capitale intellettuale di un'azienda e i suoi risultati futuri (Abeysekera 2006). Dall'altra parte, almeno nei modelli MERITUM e DATI, la struttura è costruita seguendo una logica sequenziale intrinsecamente dinamica che parte dall'esposizione dell'impostazione strategica, continua con la fissazione degli obiettivi e connesse azioni da intraprendere e termina con il monitoraggio dei risultati raggiunti. Questo rende possibile verificare, in costanza di indicatori utilizzati, anno dopo anno il grado di efficacia aziendale rispetto agli obiettivi strategici ovvero il livello di sviluppo raggiunto in relazione alle finalità individuate.

La filosofia che sta alla base della rendicontazione del capitale intellettuale, però, sembra essere anch'essa parziale ed orientata

²² Si noti che tra i report sociali e i report del capitale intellettuale possono esistere zone di sovrapposizione seppur la logica di analisi dei due strumenti è distinta.

soltanto ad uno sviluppo di tipo economico. Gli *intangibles* evidenziati, infatti, hanno un valore e una rilevanza soltanto in virtù del loro contributo al raggiungimento di un vantaggio competitivo e di una migliore *performance* economica. L'ottica di riferimento sembra dunque essere quella del proprietario che ben poco si adatta alle nozioni più complesse di sviluppo degli organismi aziendali.

Nei due modelli esaminati vi è un richiamo continuo ad esigenze di integrazione sia in riferimento alle varie sezioni del report, sia in riferimento al carattere unitario che deve assumere lo studio del capitale intellettuale. Nelle linee guida danesi, infatti, viene addirittura rigettata la classica tripartizione del capitale intellettuale per evitare di dare una visione frammentaria di un fenomeno che è invece unitario. Non sembra però che questa esigenza di ricondurre ad unità l'oggetto studiato abbia generato proposte metodologiche adeguate a questa finalità. Le correlazioni e le interdipendenze vengono più intuite che mostrate e non si perviene in maniera esplicita ad una valutazione di sintesi.

5.3. *La Balanced Scorecard*

La *Balanced Scorecard* è una metodologia di misurazione della *performance* e di implementazione della strategia ideata, e successivamente modificata e sviluppata, da Kaplan e Norton (1992; 1996; 2001; 2004). Rispetto agli altri strumenti finora esaminati, essa ha una valenza prevalentemente interna sia da un punto di vista prettamente gestionale che in termini di comunicazione della strategia ai vari livelli dell'organizzazione.

Come metodologia per la misurazione della *performance*, essa nasce in considerazione dell'insufficienza degli indicatori economico-finanziari per la misurazione delle prestazioni aziendali. La proposta dei due autori è quella di elaborare un sistema bilanciante di indicatori suddiviso in quattro prospettive: la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva della clientela, quella dei processi interni e quella dell'apprendimento e della crescita (Kaplan and Norton 1992).

La *Balanced Scorecard* è un sistema bilanciante perché le quattro prospettive sono costruite in maniera tale da essere logicamente correlate tra di loro: gli obiettivi economico-finanziari vengono raggiunti solo se l'azienda è in grado di creare valore per i clienti; la soddisfazione della clientela dipenda dall'efficienza con cui vengono gestiti i processi

interni che permettono all'azienda di eccellere nel mercato; l'efficienza interna è garantita soltanto attraverso una costante tensione verso l'apprendimento e l'innovazione.

Per ognuna delle quattro dimensioni vengono individuati: gli scopi strategici da perseguire (obiettivi), gli indicatori²³ da utilizzare per monitorare le prestazioni ottenute (misure), i valori quantitativi che devono assumere gli indicatori per raggiungere l'obiettivo (target) e le attività che l'azienda deve compiere in base alle finalità prefissate (iniziative).

La Balanced Scorecard può essere utilizzata non solo per la misurazione della performance, ma anche come strumento per la gestione della strategia aziendale (Kaplan and Norton 1996, 2001, 2004). Essa permette di attivare processi in grado di: tradurre la strategia aziendale in termini operativi; comunicare la strategia ad ogni livello dell'organizzazione; correlare la pianificazione strategica a quella operativa e sviluppare l'attitudine all'apprendimento strategico. A supporto della Balanced Scorecard come meccanismo di implementazione della strategia, vengono utilizzate le cosiddette mappe strategiche attraverso cui si ha una rappresentazione grafica delle relazioni causa-effetto che collegano gli obiettivi con le determinanti causali che permettono di ottenerli (Kaplan and Norton 2001, 2004).

La Balanced Scorecard si propone come uno strumento estremamente flessibile che può essere rimodulato a seconda della realtà in cui viene implementato e presenta alcuni interessanti punti di forza nell'ottica della rappresentazione e valutazione dello sviluppo degli organismi aziendali. Tale approccio consente, infatti, che la formulazione della strategia (quindi la filosofia di gestione dello sviluppo) non rimanga in termini astratti, ma piuttosto trovi espressione in un set di obiettivi, finanziari e non finanziari, e rappresentazione grafica attraverso le mappe strategiche. Questo garantisce la possibilità di dare un giudizio sul grado di sviluppo raggiunto e, attraverso l'analisi dei *leading indicator*, su come il risultato è stato raggiunto e quali sono le prospettive future. In definitiva, tale approccio, attribuendo assoluta centralità alla strategia aziendale, tenta di correlare una metodologia di misurazione dei risultati delle azioni aziendali con i criteri in base ai quali è possibile valutarli.

²³ Gli indicatori possono essere suddivisi in: *lagging indicator* e *leading indicator*. I primi servono a verificare l'ottenimento degli obiettivi, mentre i secondi hanno lo scopo di monitorare i *driver* che permettono all'azienda di raggiungere gli obiettivi.

La scelta, per ognuna delle quattro prospettive, degli indicatori di risultato e dei correlativi *driver*, garantisce un sistema di informazioni composito ed eterogeneo non concentrato esclusivamente sull'aspetto economico-finanziario della gestione. L'ottica della Balanced Scorecard può essere a ragione definita dinamica perché le quattro prospettive guardano al passato attraverso la dimensione economico-finanziaria, al presente attraverso la prospettiva dei clienti e dei processi interni, e al futuro mediante la prospettiva dell'apprendimento e della crescita (Veltri 2007: 75). Un'attenta analisi storica sia dei *lagging* che dei *leading indicator*, inoltre, può servire ad evidenziare i trend che caratterizzano la gestione aziendale.

Ad un attento esame, però, anche la Balanced Scorecard rischia di avere un approccio di tipo parziale perché, benché sia uno strumento pensato e costruito secondo una logica bilanciante ed integrata, non si discosta dall'ottica del proprietario. I risultati economico-finanziari, almeno nella versione canonica di questo strumento, sono considerati prioritari rispetto quelli delle altre dimensioni e misurano, nella sostanza, il successo di un'organizzazione. Le altre tre prospettive non hanno una rilevanza autonoma, ma solo in quanto strumentali all'obiettivo prioritario di creare valore economico per l'azionista. Una siffatta filosofia è compatibile con un'idea di sviluppo inteso in termini esclusivamente economici, ma risulta insufficiente rispetto alle concezioni più evolute precedentemente descritte. Le problematiche sociali ed ambientali trovano uno spazio secondario nelle quattro prospettive della Balanced Scorecard, per lo più all'interno della prospettiva dei processi interni e in quella di apprendimento e crescita²⁴.

La correlazione e l'integrazione tra i vari aspetti della gestione, è tale solo se si considerano i risultati economico-finanziari come l'espressione finale che sintetizza gli esiti delle altre dimensioni e costituisce la valutazione finale dell'attività aziendale.

²⁴ In letteratura si sono avanzate diverse proposte tendenti a superare questo limite: esse vanno dall'integrazione degli aspetti sociali ed ambientali all'interno delle quattro prospettive, all'aggiunta di una prospettiva specificatamente "sociale", alla creazione di una Balanced Scorecard sociale affiancata ad una economica, ma non abbandonano l'idea che il fine ultimo dell'azienda sia la creazione di valore per l'azionista (Cantele 2006).

5.4. *La narrazione aziendale e il linguaggio ordinario*

Nella comunicazione tra soggetti interni all'azienda e in quella tra l'organizzazione e l'ambiente, i codici utilizzati sono molteplici, ma il linguaggio ordinario, attraverso il dialogo tra persone (conversazione orale o comunicazione scritta), assume una funzione irrinunciabile. La ricchezza del linguaggio, attraverso cui è possibile creare costruzioni simboliche, fare ricorso a metafore o similitudini, si presta a rappresentare in maniera valida una realtà complessa come quella aziendale, evidenziando sfumature che una logica meramente quantitativa non è in grado di percepire nella sua interezza. Si può convenire con chi afferma che "il linguaggio ordinario è così una forma di rappresentazione simbolica «semplificata» funzionale però a ridurre la «semplificazione»" (Bagnoli 2007: 145). E' una rappresentazione semplificata perché facilmente comprensibile ma, allo stesso tempo, contribuisce a dare una visione della realtà più completa. In questo senso, un contributo originale può essere fornito dalla narrazione di storie e racconti, individuali o collettivi, relativi alle vicende aziendali (Czarniawska 2000; Viviani 2005). Il recupero dell'aspetto più propriamente narrativo e/o aneddotico di ciò che avviene in un'azienda consente di trarre "molto più che solo informazioni sulla attualità degli avvenimenti passati, o di presentare i modelli cognitivi e affettivi dei soggetti, secondo la specifica grammatica costitutiva della rimemorazione" (Sapelli 1999: 8-9), poiché "le storie consentono, con un *plus* cognitivo, di disvelare il segreto meccanismo costitutivo dell'evoluzione -o dell'entropia- d'impresa" (*Ibidem*: 9).

Il ruolo del linguaggio ordinario, e in particolare della narrazione, appare interessante sotto diversi punti di vista.

Il primo di essi riguarda la descrizione e comunicazione del sistema valoriale di riferimento, della mission aziendale, del modello di sviluppo perseguito. Attraverso la narrazione, infatti, si rende possibile un meccanismo che da una parte consente la scoperta del senso insito nelle vicende raccontate, e quindi della sua valenza valoriale, e dall'altra permette la produzione, il conferimento di senso finalizzato alla creazione di una cultura aziendale diffusa e condivisa (Viviani 2006). Le storie e i racconti mettono, inoltre, in primo piano le persone che, anche nella maggior parte degli strumenti descritti, rimangono spesso sullo sfondo degli accadimenti aziendali e considerati soltanto in ragione del loro possibile contributo ai risultati aziendali.

In secondo luogo, il linguaggio ordinario e la narrazione possono riuscire a dar conto di taluni aspetti delle dinamiche evolutive di un'azienda che difficilmente potrebbero essere percepiti da altri strumenti di analisi²⁵.

Infine, una funzione significativa potrebbe essere svolta in relazione alla fase di valutazione. La valutazione di sintesi relativa ad un fenomeno complesso e variegato come lo sviluppo aziendale, non può trovare espressione in un semplice calcolo o in una misurazione di tipo esclusivamente quantitativo, ma deve anche avvalersi di un giudizio complessivo che sia articolato, spiegato e approfondito in maniera discorsiva.

La varietà e ricchezza del linguaggio, rappresenta uno straordinario punto di forza ma anche un significativo limite. L'esposizione discorsiva e/o narrativa, infatti, si caratterizza per molteplicità di linee interpretative e chiavi di lettura che rischiano di rendere l'analisi effettuata ambigua e vaga. Per questa ragione si ritiene che il linguaggio ordinario, così come la narrazione aziendale, possano esprimere appieno le loro potenzialità soltanto in maniera integrata e complementare rispetto ad altre metodologie e logiche di natura quantitativa in grado di dare l'indispensabile sostegno a tali modalità espositive.

6. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Dall'analisi effettuata, emergono alcune evidenze assieme ad alcuni interrogativi a cui è arduo dare una risposta definitiva e convincente.

Nessuno dei documenti e degli approcci esaminati, nonostante gli indubbi pregi, sembra del tutto idoneo allo scopo di dare una rappresentazione e valutazione completa dello sviluppo degli organismi aziendali, soprattutto in riferimento ad un'interpretazione del fenomeno in cui la creazione di valore economico si combina con il progresso della comunità aziendale e dell'ambiente antropologico di riferimento.

L'informativa economico-finanziaria è costruita seguendo l'ottica del proprietario e si caratterizza per una certa staticità; i report

²⁵ Si pensi, ad esempio, all'evoluzione delle relazioni personali esistenti all'interno dell'organizzazione, al senso di appartenenza e di solidarietà che si sviluppa o si distrugge all'interno della comunità aziendale, etc.

sociali ed ambientali difettano per la mancata correlazione tra i vari aspetti sottoposti ad osservazione e per una scarsa prospettiva dinamica; il report del capitale intellettuale presenta un approccio legato soprattutto all'aspetto economico della gestione e con una ridotta integrazione tra le parti in cui idealmente può suddividersi il capitale intellettuale; la Balanced Scorecard ha il principale limite di identificare il successo di un'azienda unicamente con il raggiungimento di determinati obiettivi economico-finanziari che siano soddisfacenti per gli azionisti; la narrazione aziendale è incompiuta senza l'apporto di una metodologia quantitativa di supporto. Il motivo di fondo alla base dei limiti evidenziati, sta nel fatto che nessuno degli strumenti descritti è stato elaborato, pensato e costruito avendo come ottica di riferimento il concetto di sviluppo.

Nel tentativo di superare i punti di debolezza mostrati, possono seguirsi tre differenti strade: a) modificare uno dei documenti pre-esistenti; b) creare un documento *ad hoc*; c) integrare i vari strumenti a disposizione.

Pur non potendosi individuare una preferenza certa tra le tre ipotesi, a nostro giudizio la via più percorribile, seppur non priva di controindicazioni, potrebbe essere la c). La soluzione a), porterebbe, probabilmente, a snaturare strumenti elaborati per altre finalità, generando documenti ibridi depotenziati dei loro principali pregi. La ipotesi b), invece, sembra al momento fin troppa ambiziosa e di difficile realizzazione a meno di non ricadere nella prima ipotesi ovvero creare un documento "nuovo" semplicemente riadattandone uno già esistente.

La alternativa c), che al momento appare la più praticabile, garantisce la combinazione tra approcci diversi che apportano informazioni differenti, metodologie di analisi e di esposizione eterogenee necessarie per la rappresentazione di un fenomeno sfuggente come lo sviluppo aziendale. Essa è già da qualche tempo suggerita da parte della dottrina e applicata in alcune esperienze pratiche. La Baldarelli (2005), parla di un sistema informativo che sia costituito oltre che dai documenti obbligatori, anche da una serie di documenti che esaltino i vari circuiti di creazione del valore²⁶; Vermiglio (2007), propone l'elaborazione di un documento unitario che comprenda tutte le informazioni, di natura quantitativa e

²⁶ Si citano: i circuiti virtuosi relazionali che danno luogo al rendiconto relazionale; i circuiti dell'intangibile da cui trarre il bilancio dell'intangibile; i circuiti etici da cui deriva il rendiconto etico; i circuiti virtuosi sociali che portano alla realizzazione del bilancio sociale (Baldarelli 2005: 110).

qualitativa, utili per tutti gli stakeholder aziendali; altri autori parlano di *Global Report* o *Holistic Report* (Pedrini 2007), piuttosto che di *Enterprise Value Report* (Burgman and Roos 2007) per indicare un documento che integri i report finanziari con quelli riguardanti il capitale intellettuale. Anche nella prassi, limitandoci all'Italia, si registrano degli esempi significativi che vanno in questa direzione: la Box Marche realizza dal 2005 un Global Report che unisce al bilancio di esercizio, una sezione dedicata alla sostenibilità e una dedicata all'analisi del capitale intellettuale²⁷; Acegas²⁸ dal 2005 produce un Bilancio Integrato costituito da bilancio consolidato, bilancio di esercizio e bilancio di cittadinanza; Monnalisa²⁹ propone dal 2003 un Annual Report che consta del bilancio d'esercizio e di due sezioni riguardanti la performance sociale e quella ambientale; Sabaf³⁰ integra dal 2005 nel proprio Rapporto Annuale le performance economiche, sociali ed ambientali; Telecom Italia³¹ dal 2002 inserisce all'interno della relazione sulla gestione una sezione relativa alla sostenibilità.

Tale via è percorribile soltanto nel momento in cui si crei un sistema informativo che generi un output finale realmente integrato e non la mera somma di elementi fra loro scarsamente correlati, frammentati e dispersivi. In caso contrario, si aumenterebbe soltanto la confusione e il numero di pagine da leggere (o da non leggere!), senza alcun contributo conoscitivo significativo. E' ovvio che lo strumento proposto debba avere un'elevata flessibilità, per cui risulta difficile individuare degli schemi rigidi che siano di universale applicazione. Le diverse soluzioni pratiche dipendono dalle caratteristiche dell'unità aziendale, da quelle del contesto di riferimento, dalle esigenze conoscitive, dalle risorse disponibili (sia in termini finanziari che di competenze).

All'interno di un simile approccio, di cruciale importanza è l'elaborazione di una valutazione globale di sintesi che componga ad unità l'insieme delle informazioni rilevate. La prima difficoltà riguarda "cosa" valutare, e la risposta può essere duplice. Si valuta, infatti, sia il modello, l'idea di sviluppo presa come riferimento, che il modo con cui essa viene

²⁷ Il Global Report è consultabile al sito www.boxmarche.it.

²⁸ Il Bilancio Integrato è consultabile al sito www.acegas-aps.it.

²⁹ L'annual report è consultabile al sito www.monnalisa.eu.

³⁰ Il Rapporto Annuale è consultabile al sito www.sabaf.it.

³¹ Il Bilancio è consultabile al sito www.telecomitalia.it.

perseguita e quindi il grado di sviluppo raggiunto. Il problema più rilevante è relativo al "come" valutare un fenomeno complesso, rappresentato utilizzando tecniche eterogenee ed indicatori che si avvalgono di unità di misura non uniformi. Da questo punto di vista, si potrebbe suggerire di selezionare alcuni indicatori chiave correlandoli agli obiettivi strategici e ai principi sottesi alla concezione di sviluppo e dando alla fine un giudizio analitico di tipo discorsivo.

L'approccio integrato, che si è cercato appena di abbozzare nelle sue linee essenziali, presenta dei punti di debolezza che potrebbero ostacolare una generalizzata applicazione ad ogni tipologia di azienda. Tra questi limiti, possiamo evidenziare i seguenti: la quantità di informazioni necessarie presuppongono l'esistenza di sistemi di rilevazione complessi e di difficile realizzazione per aziende di piccola dimensione e con sistemi informativi poco evoluti ed efficienti; l'implementazione di un sistema integrato di documenti comporterebbe dei costi elevati in termini economici e di risorse umane impiegate; la necessità di competenze eterogenee non sempre presenti in un'organizzazione; la ritrosia che talune aziende possono avere verso la diffusione di informazioni che ritengono sensibili e che potrebbero favorire la concorrenza; l'esigenza di un orientamento strategico allo sviluppo diffuso in tutta l'organizzazione.

Come per qualsiasi altro strumento, gli organismi aziendali dovrebbero realizzare una rigorosa analisi costi/benefici circa la possibilità di utilizzare tale approccio e le modalità di applicazione dovrebbero essere rimodulate in funzione delle specifiche caratteristiche aziendali e di contesto.

Le tematiche esaminate, riguardando un campo ancora solo parzialmente esplorato, devono essere oggetto di ulteriore analisi, riflessione, approfondimento, nella prospettiva di favorire il pieno dominio dei processi di sviluppo da parte delle aziende.

BIBLIOGRAFIA

- ABEYSEKERA, I. (2006) "The Project of Intellectual Capital Disclosure: Researching the Research", *Journal of Intellectual Capital*, 7, n. 1, pp. 61-77.
- ANDRIESEN, D. (2004) "IC Valuation and Measurement: Classifying the State of the Art", *Journal of Intellectual Capital*, 5, n. 2, pp. 230-242.

- BAGNOLI, C. (2007) *La misurazione economica sfocata. Dal numero alla parola: strumenti per la gestione della complessità*. Milano: Franco Angeli.
- BALDARELLI, G. (2005) *Le aziende eticamente orientate. Mission, Governance e Accountability*. Bologna: Clueb.
- BURGMAN, R. and G. ROOS (2007) "The Importance of Intellectual Capital Reporting: Evidence and Implications", *Journal of Intellectual Capital*, 8, n. 1, pp. 7-51.
- CATTURI, G. (2003) *L'azienda universale*. Padova: Cedam.
- (2005) "Dato contabile, sistema di scritture del valore aggiunto e dimensione 'politica' dell'azienda", *Quaderni senesi di Economia Aziendale e di Ragioneria, serie interventi*, 98, pp. 1-43.
- CHIESI, A.M.; A. MARTINELLI e M. PELLEGGATTA (2000) *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*. Milano: Il Sole 24 ore.
- CZARNIAWSKA, B. (2000) *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*. Torino: Edizioni di Comunità.
- DATI (Danish Ministry of Science, Technology and Innovation) (2003) *Intellectual Capital Statements. The new guidelines* [www.vtu.dk].
- DI PIETRA, R. (2005) *Governo aziendale e standards contabili internazionali*. Padova: Cedam.
- GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) (2005) *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*. Milano: Giuffrè.
- (2007) *Il bilancio sociale. Documenti di ricerca n°3. Reporting ambientale e valore aggiunto*. Milano: Giuffrè.
- GRAY, R. (2002) "The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society Privileging Engagement, Imaginings, New Accountings and Pragmatism over Critique?", *Accounting, Organizations and Society*, 27, n. 7, pp. 687-708.
- , D. OWEN e K. MAUNDERS (1987) *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*. London: Prentice-Hall.
- GRI (Global Reporting Iniziative) (2002) *Linee guida sul reporting di sostenibilità* [www.globalreporting.org].
- (2006) *Linee guida per il reporting di sostenibilità* [www.globalreporting.org].
- IAS (International Accounting Standards) (2008) *Principio contabile n.1. Presentazione del bilancio*.

- KAPLAN, R.S. and D.P. NORTON (1992) "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 71-80.
- and – (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 75-85.
- and – (2001) *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- and – (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School.
- MARR, B.; D. GRAY and A. NEELY (2003) "Why do Firms Measure their Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, 4, n. 4, pp. 441-464.
- MARTINELLI, A. (2005) "Accountability: una prospettiva politologica". L. SACCONI (a cura di) *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. Roma: Bancaria Editrice, pp. 239-245.
- MATACENA, A. (2005) "L'accoutability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?", *Economia Aziendale 2000 web*, 4, pp.171-206.
- MERITUM (2002) *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*. Brussels: Commissione Europea.
- MEYER, J. and B. ROWAN (1977) "Institutional Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- OWEN, D. (2003) "Recent Developments in Europe Social and Environmental Reporting and Auditing Practise. A Critical Evaluation and Tentative Prognosis", *ICCSR Research Paper Series*, 3, pp. 1-25.
- PEDRINI, M. (2007) "Human Capital convergences in intellectual capital and sustainability reports", *Journal of Intellectual Capital*, 8, n. 2, pp. 346-366.
- PETTY, R. and J. GUTHRIE (2000) "Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, 1, n. 2, pp. 155-176.
- POWELL, S. (2003) "Accounting for intangible assets: current requirements, key players and future directions", *European Accounting Review*, 12, n. 4, pp. 797-811.
- POWELL, W. e P. DI MAGGIO (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

- RUSCONI, G. (2002) "Impresa, accountability e bilancio sociale". L. HINNA (a cura di) *Il bilancio sociale*. Milano: Il sole 24 ore, pp. 229-268.
- SAPELLI, G. (1999) *Persona e impresa. Un caso di etnografia aziendale*. Milano: Rubbettino.
- SORCI, C. (2007) "Lo sviluppo integrale delle aziende". C. SORCI (ed.) *Lo sviluppo integrale delle aziende*. Milano: Giuffrè, pp. 11-25.
- STEWART, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- SVEIBY, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- VELTRI, S. (2007) *Sistemi di misurazione del capitale intellettuale d'azienda*. Milano: Franco Angeli.
- VERMIGLIO, F. (2007) "Gli strumenti di rappresentazione dello sviluppo integrale delle aziende". C. SORCI (ed.) *Lo sviluppo integrale delle aziende*. Milano: Giuffrè, pp. 93-105.
- VIVIANI, M. (2005) "Raccontare le imprese. La narrazione come strumento manageriale", *Sviluppo e Organizzazione*, 210, pp. 97-110.