

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

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

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

La proposta editoriale segue questo iter:

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

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

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

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

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

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

Advisory Board

Presieduto dal Prof. Valter Cantino

Prof. Paolo Andrei (Università di Parma)

Prof. Nunzio Angiola (Università di Foggia)

Prof. Luigi Brusa (Università di Torino)

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

Prof. Luciano D'Amico (Università di Teramo)

Prof. Roberto Di Pietra (Università di Siena)

Prof. Francesco Giunta (Università di Firenze)

Prof. Giorgio Invernizzi (Università Bocconi)

Prof. Alessandro Lai (Università di Verona)

Prof. Luciano Marchi (Università di Pisa)

Prof. Libero Mario Mari (Università di Perugia)

Prof. Andrea Melis (Università di Cagliari)

Prof. Luigi Puddu (Università di Torino)

Prof. Alberto Quagli (Università di Genova)

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

LUIGI PUDDU - CHRISTIAN RAINERO
VANIA TRADORI - ALESSANDRO MIGLIAVACCA

RAGIONERIA



G. Giappichelli Editore

Copyright 2021 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-4129-2
ISBN/EAN 978-88-921-9860-9 (ebook - pdf)

Editor in Chief
Prof. Piero Pisoni

Comitato Scientifico
Prof. Marco Allegrini (Università di Pisa)
Prof. Paolo Pietro Biancone (Università di Torino)
Prof. Paolo Ricci (Università Sannio di Benevento)
Prof. Pier Luigi Marchini (Università di Parma)
Prof.ssa Katia Corsi (Università di Sassari)

Composizione: Voxel Informatica s.a.s. - Chieri (TO)
Stampa: LegoDigit s.r.l. - Lavis (TN)

Ristampa effettuata nel mese di novembre 2022

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

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

MISURARE PER CONOSCERE

CONOSCERE PER DECIDERE

DO UT DES

SERVIAM

RAGIONERIA

WHATEVER IT TAKES...
AND BELIEVE ME, IT WILL BE ENOUGH!



Gli Autori ringraziano sentitamente il Maestro Ugo Nespolo per la rappresentazione artistica qui riprodotta, creata appositamente per questa pubblicazione da cui trae ispirazione e che ne sintetizza magistralmente il contenuto.

Indice

	<i>pag.</i>
Presentazione	XIII
1.	
Gli ambiti scientifici della Ragioneria e i loro motti	
1.1. La Ragioneria: “ <i>Misurare per conoscere</i> ” e “ <i>Conoscere per decidere</i> ”	1
1.2. La Ragioneria del Terzo settore: “ <i>Serviam</i> ”	4
1.3. La Ragioneria delle imprese: “ <i>Do ut des</i> ”	5
1.4. La Ragioneria pubblica: “ <i>Whatever it takes... and believe me, it will be enough!</i> ”	6
2.	
La veduta ontologica della Ragioneria	
2.1. La Persona come fulcro delle aziende e della Ragioneria	9
2.2. La Persona e i suoi Bisogni	12
2.3. Gli oggetti economici per la soddisfazione dei Bisogni	14
2.4. Le modalità di soddisfazione soggettiva dei bisogni e le diverse tipologie di azienda	15
2.5. Il principio della sussidiarietà	18
2.6. La gratuità e il dono nelle aziende	22
2.7. L’insorgenza del <i>moral hazard</i> a fronte della gratuità	25

3.

La classificazione delle aziende

3.1.	I caratteri oggettivi delle aziende	29
3.2.	Gli elementi costitutivi dell'azienda	33
3.3.	I caratteri soggettivi delle aziende	36
3.4.	Le configurazioni teoriche "oggettivo-soggettive" d'azienda	39

4.

Il modello *Fonti e Impieghi* per la classificazione delle aziende

4.1.	Aspetti introduttivi al modello <i>fonti e impieghi</i> : i sistemi di finanza di donazione, autonoma e derivata	45
4.2.	Le <i>fonti di accumulazione</i> e gli <i>impieghi</i> di capitale	47
4.3.	I costi di gestione strategici per la durabilità aziendale	50
4.4.	Gli investimenti patrimoniali come impiego prioritario rispetto al rimborso dei debiti	51
4.5.	Le fonti e gli impieghi di capitale nelle aziende del Terzo settore	52
4.6.	Le fonti e gli impieghi di capitale nelle imprese	53
4.7.	Le fonti e gli impieghi di capitale nelle aziende pubbliche (Istituzioni)	54
4.8.	La monetizzazione del debito sovrano pubblico dello Stato	56

5.

Il modello di Amministrazione Razionale fondato sul Bilancio

5.1.	La gestione aziendale da un punto di vista razionale	61
5.2.	Le fasi temporali della gestione	64
5.3.	I documenti a supporto delle fasi della gestione	65
5.4.	Gli aspetti della gestione	67
5.5.	Il bilancio come strumento di Amministrazione Razionale	69
5.6.	L'aspetto finanziario e il Rendiconto finanziario	71
5.7.	L'aspetto economico e il Conto economico	72
5.8.	Il collegamento tra aspetto finanziario e aspetto economico	74
5.9.	L'aspetto patrimoniale e lo Stato patrimoniale	75
5.10.	Il principio della quadratura di bilancio	77

	<i>pag.</i>
5.11. Il principio della rilevanza e della prevalenza della sostanza sulla forma, la Nota integrativa e le altre relazioni di corredo al bilancio	78
5.12. Gli schemi di bilancio nel panorama legislativo delle diverse tipologie di azienda	80
5.13. Altri aspetti qualitativi nel bilancio e nel processo di Amministrazione Razionale	82

6.

L'aspetto finanziario e la sua rappresentazione nelle differenti classi di azienda: il Rendiconto finanziario

6.1. L'aspetto finanziario: aspetti introduttivi	85
6.2. L'impostazione metodologica dell'equilibrio finanziario	86
6.3. Il rendiconto finanziario degli enti del Terzo settore	87
6.4. Il rendiconto finanziario di liquidità nelle imprese commerciali	89
6.5. Il rendiconto finanziario negli enti pubblici territoriali	91
6.6. Gli equilibri di bilancio per gli enti territoriali: le disposizioni tecnico-legislative a livello di ogni singolo ente e a livello di comparto	92
6.7. Il risultato di amministrazione	96

7.

L'aspetto economico e la sua rappresentazione nelle differenti classi di azienda: il Conto economico

7.1. L'aspetto economico: aspetti introduttivi	97
7.2. L'evidenza delle spese generali (o "overhead") nel Conto economico	97
7.3. Il Conto economico (rendiconto della gestione) negli enti del Terzo settore	98
7.4. Il Conto economico delle imprese	102
7.5. Il Conto economico delle aziende pubbliche territoriali: i Comuni	104
7.6. La classificazione della spesa per destinazione in "missioni" e "programmi"	106

8.

L'aspetto patrimoniale e la sua rappresentazione nelle differenti classi di azienda: lo Stato patrimoniale

8.1. L'aspetto patrimoniale: aspetti introduttivi	109
---	-----

	<i>pag.</i>
8.2. Lo Stato patrimoniale delle Aziende del Terzo settore	110
8.3. Lo Stato patrimoniale delle imprese	112
8.4. Lo Stato patrimoniale dei Comuni	114
8.5. Lo Stato patrimoniale dello Stato	116

9.

L'aspetto della sostenibilità sociale e ambientale nel modello di amministrazione razionale

9.1. L'aspetto socio-ambientale della gestione	119
9.2. Il ciclo conoscitivo aziendale dell'Amministrazione Razionale fondata sul bilancio integrato dall'aspetto socio-ambientale	121
9.3. La rendicontazione non finanziaria: principali modelli e <i>framework</i> teorico	126
9.4. Il ruolo delle persone nella gestione degli aspetti socio-ambientali	129
9.5. Le politiche internazionali in ambito socio-ambientale	132
9.6. Le politiche europee in ambito socio-ambientale	134
9.7. Le politiche nazionali in ambito socio-ambientale	137
9.8. L'aspetto socio-ambientale per le diverse tipologie di azienda	138

10.

L'impatto dell'aspetto "strategico aziendale" nel modello di amministrazione razionale

10.1. Il contesto strategico aziendale	143
10.2. L'aspetto manageriale nel contesto strategico aziendale	145
10.3. La Balanced Scorecard	149
10.4. La Curva di esperienza	154
10.5. Il Principio di Peter	157
10.6. La Legge di Parkinson e la Matrice di Eisenhower	159
10.7. La Catena del valore	163
10.8. La Customer Satisfaction	166

11.

La contabilità e il bilancio come strumenti conoscitivi per la gestione aziendale

11.1. Aziende del Terzo settore, Imprese e Aziende pubbliche: sistemi e metodi di rilevazione	173
11.2. Il sistema di scritture in partita doppia: il conto come strumento di rilevazione quantitativa (cenni)	177
11.3. Le convenzioni di funzionamento dei conti	180
11.4. I cicli aziendali e la loro gestione unitaria ed integrata con i sistemi ERP	182
11.5. Il ciclo attivo per lo scambio di beni	183
11.6. Il ciclo passivo per lo scambio di beni ad utilità semplice	185

12.

Il “Sistema Unico”: un modello di rilevazione contabile in partita doppia con integrazione del sistema finanziario con quello economico patrimoniale

12.1. Introduzione	189
12.2. Il progetto di riforma della contabilità economico-patrimoniale con logiche <i>accrual</i> (NextGeneration Italia, PNRR)	189
12.3. Gli aspetti maggiormente significativi del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale <i>accrual</i>	193
12.4. Il sistema di scritture finanziarie in partita semplice	194
12.5. Le fasi dell’entrata	196
12.6. Le fasi della spesa	196
12.7. L’impostazione del «Sistema Unico» e le fasi dell’entrata e della spesa con rilevazioni che uniscono la contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale	198
12.8. I conti ed i codici del sistema «unico» integrato di contabilità finanziaria ed economica: il sistema proprio e quello improprio di rilevazione	201
12.9. Le rilevazioni contabili nel «sistema improprio» della previsione di entrata	203
12.10. Le rilevazioni contabili nel «sistema improprio» della previsione di spesa	204
12.11. Le rilevazioni contabili nel «sistema improprio» degli impegni di spesa	205

13.

Indagine empirica sui bilanci delle imprese commerciali italiane

13.1. Introduzione	207
13.2. La classificazione dimensionale delle imprese commerciali e l'estrazione dei dati	207
13.3. Il campione di imprese commerciali oggetto d'indagine	210
13.4. La metodologia d'indagine per il bilancio delle imprese commerciali	212
13.5. Indicatori e grandezze di bilancio delle imprese commerciali per settori di operatività	213
13.6. Analisi della struttura patrimoniale attiva delle imprese commerciali	217
13.7. Analisi della struttura patrimoniale passiva delle imprese commerciali	220
13.8. Analisi della struttura economica delle imprese commerciali	223
13.9. Analisi della redditività delle imprese commerciali	226
13.10. Analisi della situazione finanziaria delle imprese commerciali	230
13.11. Riflessioni conclusive sui dati empirici delle imprese e limiti dello studio	231

14.

Indagine empirica sui bilanci dei Comuni

14.1. La classificazione dimensionale dei Comuni e il campione oggetto d'indagine	235
14.2. Metodologia di indagine	237
14.3. Analisi dei risultati di competenza di parte corrente (O1) dei Comuni	237
14.4. Analisi dell'equilibrio di bilancio di parte corrente (O2) dei Comuni	238
14.5. Analisi dell'equilibrio complessivo di parte corrente (O3) dei Comuni	239
14.6. Analisi di comparto regionale dell'equilibrio O1	240
14.7. Riflessioni conclusive aziende pubbliche e limiti dello studio	241

Conclusioni	243
--------------------	-----

Bibliografia	247
---------------------	-----

Autori	255
---------------	-----

Presentazione

La presente pubblicazione nasce da un'esigenza di ricerca legata all'evoluzione che ha interessato, negli ultimi anni, gli studi aziendali e, in particolar modo, quelli ragionieristici.

La ricerca è stata condotta con in mente il *motto* della Ragioneria “*Misurare per conoscere, Conoscere per decidere*”, con l'obiettivo di contribuire a rivelare, attraverso la Ragioneria, i principi di governo delle aziende.

Infatti, soprattutto dopo l'esperienza pandemica che, in generale, ha fortemente rimodulato l'entità dei ricavi, per la maggioranza delle aziende vi è stata una forte riduzione degli introiti, sostituiti parzialmente da contributi di natura pubblica, per i quali si deve affrontare la problematica del *moral hazard*.

Per altre tipologie aziendali, invece, si è vista una transizione fortissima dei ricavi, in molti casi con una crescita vertiginosa, verso le attività e i servizi erogati *online* attraverso le piattaforme di comunicazione a distanza.

In questo studio si analizza la “veduta ontologica” della Ragioneria, ossia i temi connessi ai vari aspetti, teorici e pratici, dei tre ambiti scientifici che la Ragioneria misura e rappresenta – per creare conoscenza e consentire decisioni razionali – quando osserva le aziende nelle loro diverse tipologie.

Ciascuna di esse si può identificare e sintetizzare con un *motto*:

- “*Serviam*” (*Servizio*), per la Ragioneria delle Aziende del Terzo settore;
- “*Do ut des*” (*Dare/Avere*), per la Ragioneria delle Imprese;
- “*Whatever it takes... And believe me, it will be enough!*” (*Tutto quello che serve... e credetemi, ce ne sarà a sufficienza!*), per la Ragioneria delle Aziende Pubbliche (o di comando).

Per ciascun ambito scientifico è stato approfondito il modello fonti/impieghi, il modello di amministrazione razionale con i collegati equilibri di bilancio, nonché l'impatto dell'aspetto “strategico aziendale”, e della sostenibilità sociale e ambientale.

Si è utilizzato un approccio economico-aziendale applicato allo studio delle varie aziende, ricercandone peculiarità e differenze; a tal fine, partendo da

un'analisi di tipo qualitativo, gli autori hanno altresì presentato un'analisi quantitativa dei dati di bilancio.

Questo documento dimostra come la dottrina economico-aziendale e della Ragioneria, fondata su una visione scientifica dell'economia e della gestione delle aziende, sia in grado di affrontare, con i propri strumenti metodologici e teorici, i tempi mutevoli e gli eventi straordinari che stanno caratterizzando, e caratterizzeranno, il XXI secolo.

Lo studio si propone di essere un utile strumento scientifico/metodologico di aggiornamento della dottrina economico-aziendale, e costituisce un approfondimento, calato nell'attualità, per coloro che necessitano di una preparazione sui principi generali della Ragioneria.

Gli autori

*Luigi Puddu, Christian Rainero,
Vania Tradori, Alessandro Migliavacca*

1.

Gli ambiti scientifici della Ragioneria e i loro motti

1.1. La Ragioneria: “*Misurare per conoscere*” e “*Conoscere per decidere*”

La *Ragioneria* è una disciplina economico-aziendale finalizzata alla creazione di “conoscenza”, attraverso processi integrati di rilevazione quantitativa degli scambi e di informazione verso l’interno e l’esterno dell’azienda¹.

Ci si riferisce, in particolare, alla *contabilità* che, nella terminologia amministrativa, assume il significato di processo articolato “*nella raccolta dei dati e nella loro rappresentazione (grafica e numerica) come sistema informativo per le decisioni ai più alti livelli di responsabilità direzionale*”².

Come verrà approfondito nei successivi capitoli, l’esistenza della *Ragioneria*, e quindi della contabilità, è legata all’esistenza dell’azienda intesa come insieme di due componenti, persone e mezzi tecnici (detti anche fattori produttivi), per lo svolgimento di un’attività economica di produzione di beni o servizi destinati all’ambiente esterno.

L’azienda si configura come sistema complesso, che vive attraverso una serie continua di scambi con l’ambiente circostante, e che la Ragioneria *osserva, raccoglie, misura e rileva* per produrre *conoscenza* di informazioni da utilizzarsi per prendere le necessarie *decisioni* in modo consapevole e razionale.

Da qui i motti della *Ragioneria* “*misurare per conoscere*” e “*conoscere per decidere*”.

Il motto “*misurare per conoscere*”, in primis, è riconducibile alla disciplina della *Matematica*, la cui etimologia della parola è “*apprendere*” o “*imparare*” e, quindi, “*creare conoscenza*”.

¹ G. Ferrero, F. Dezzani, *Contabilità Generale*, Giuffrè, Milano, 1976, p. 4.

² G. Ferrero, F. Dezzani, *op. cit.*

La *Matematica* fa largo uso di strumenti di analisi, di calcolo e di modellazione o, più in generale, di “*misurazione per creare conoscenza*”³; strumenti che, inoltre, la *Matematica* mette a disposizione di altre discipline.

Tra le discipline che traggono beneficio dall’uso di questi strumenti vi è senza dubbio la *Ragioneria* che con la *Matematica* ha un ulteriore forte legame in considerazione del fatto che il merito di essere il *padre fondatore* della *Ragioneria* è riconosciuto a Luca Pacioli, Matematico vissuto a cavallo del XVI e del XVII.

Egli, nel 1494, pubblicò a Venezia un’opera dal titolo “*Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita e della Divina Proportione*”, contenente un trattato generale di aritmetica e di algebra, con anche elementi di aritmetica utilizzata dai mercanti (in riferimento alle monete, pesi e misure utilizzate nei diversi Stati italiani).

Uno dei capitoli dell’Opera è intitolato “*Tractatus de computis et scripturis*”; in esso viene presentato in modo strutturato il metodo contabile della partita doppia.

Da qui, il primo motto della *Ragioneria* “*misurare per conoscere*”.

Il secondo motto della *Ragioneria*, invece, è “*conoscere per decidere*”, che è ripreso e tratto da “*conoscere per deliberare*”, una delle più famose *Prediche inutili*⁴ di Luigi Einaudi.

Egli poneva una domanda fondamentale per ogni buon legislatore: “*Come si può deliberare senza conoscere?*”. E la sua risposta era netta: “*È impossibile*”. Infatti, la valutazione è lo strumento che, nel rispetto della democrazia e senza sostituirsi alla decisione politica, consente al legislatore di “*conoscere*” e quindi “*deliberare*”, adottando decisioni informate e consapevoli. Da qui, “*Prima conoscere, poi discutere, poi deliberare*”.

Contemplando l’azienda “nel suo essere e nel suo operare”, in relazione all’ambiente circostante che ne condiziona il funzionamento⁵, classifichiamo, sotto un profilo “ontologico”, e cioè di quello che la *Ragioneria* “vede” nell’ambiente delle aziende, le seguenti tipologie di azienda:

³ Tali aspetti si ritrovano, inoltre, nella filosofia di Protagora che è riassumibile in una sua famosa asserzione, divenuta la formula di riferimento dell’intera sofistica “*L’uomo è misura di tutte le cose, di quelle che sono per ciò che sono, e di quelle che non sono per ciò che non sono*” (Protagora, fr.1, in Platone, Teeteto, 152a).

⁴ L. Einaudi, *Prediche inutili*, Einaudi, Torino, 1964, pp. 3-14.

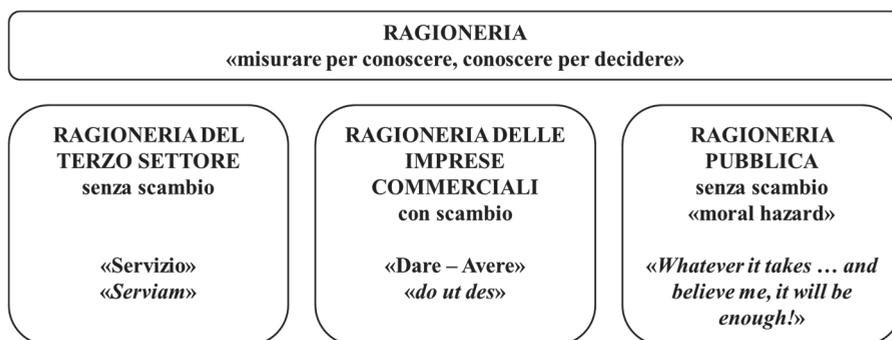
⁵ G. Ferrero, *Le determinazioni economico-quantitative d’azienda*, Giuffrè, Milano, 1965, p. 1.

- Aziende/enti del Terzo settore;
- Imprese di produzione;
- Istituzioni o aziende pubbliche.

Parallelamente, per dare una miglior connotazione specifica a tali tipologie di aziende, le distingueremo con “*tre differenti motti*” che, in sintesi, le possiamo rappresentare (Figura 1.1), e cioè:

- 1) “*Serviam*” (*Servizio*), motto che sintetizza l’ambito scientifico della Ragioneria degli Enti del Terzo settore;
- 2) “*Do ut des*” (*Dare/Avere*), motto che sintetizza l’ambito scientifico della Ragioneria delle Imprese commerciali;
- 3) “*Whatever it takes... And believe me, it will be enough!*” (*Tutto quello che serve... e credetemi, ce ne sarà a sufficienza!*)⁶, motto che sintetizza l’ambito scientifico della Ragioneria delle aziende pubbliche con evidenza del loro essere “*aziende di comando*”.

Figura 1.1. – I “*motti della Ragioneria*” ed i suoi ambiti scientifici “*ontologici*”



Fonte: elaborazione propria.

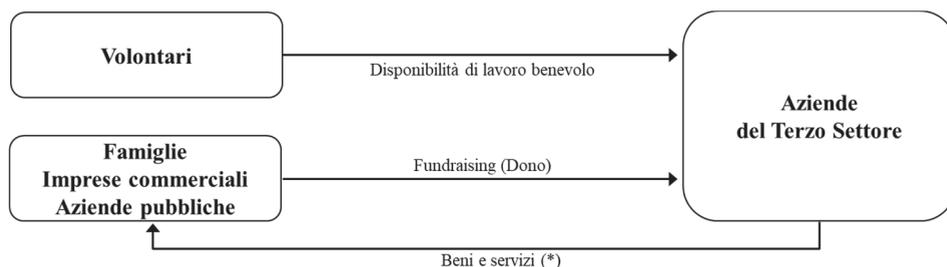
Di seguito illustreremo ciascuno degli individuati ambiti scientifici specificandone, anche attraverso il motto, le peculiarità.

⁶Ripreso da un intervento di Mario Draghi (all’epoca Presidente della Banca Centrale Europea) del 26 luglio 2012 con riferimento agli sforzi che la Bce avrebbe compiuto per difendere l’euro dalla crisi economica che stava colpendo l’Eurozona.

1.2. La Ragioneria del Terzo settore: “Serviam”

Nel Terzo settore vivono e operano aziende di consumo o di erogazione con finalità non lucrative di creazione o di distribuzione di utili, nelle quali prevale il servizio “gratuito” senza scambio o corrispettivo (Figura 1.2).

Figura 1.2. – Il servizio gratuito “senza scambio” nel Terzo Settore



(*) Principalmente i beni e servizi sono distribuiti in gratuità (attività istituzionale)

Fonte: elaborazione propria.

In questa categoria si ricomprendono, a titolo esemplificativo, le organizzazioni di volontariato, le associazioni, le fondazioni, gli enti ecclesiastici le cui attività si fondano sulla liberalità e sul dono, non solo nell'erogazione dei servizi, ma anche nell'acquisizione di alcuni fattori produttivi (es. fattore capitale e umano).

Esse, infatti, ricevono:

- disponibilità di lavoro benevolo dai volontari che vengono impiegati nello svolgimento delle attività istituzionali,
- risorse finanziarie sotto forma di elargizioni liberali dirette (es. donazioni di famiglie e imprese) o indirette (es. “cinque per mille”⁷) che rappresentano la loro più importante fonte di finanziamento.

In cambio le aziende del Terzo settore svolgono un servizio istituzionale principalmente in regime di gratuità.

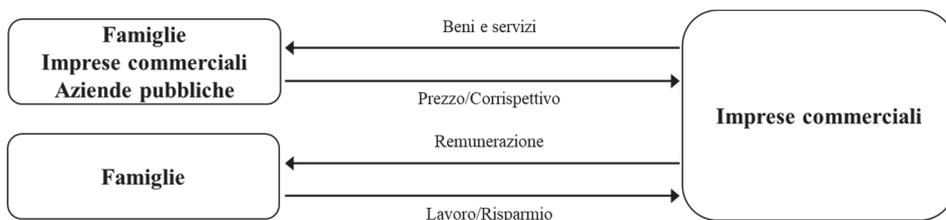
⁷ Il “Cinque per mille” è una quota dell'IRPEF che lo Stato ripartisce su indicazione dei cittadini-contribuenti in sede di dichiarazione dei redditi sulla base di appositi elenchi tenuti dall'Agenzia delle Entrate.

Da qui il motto “*Serviam*”⁸ (Servizio) che contraddistingue il modello di finanza di donazione⁹ del Terzo settore e, quindi la “Ragioneria del Terzo settore”.

1.3. La Ragioneria delle imprese: “*Do ut des*”

L’impresa commerciale, invece, si fonda su un principio di scambio diretto: per ricevere i beni e i servizi delle imprese si è chiamati a riconoscere un corrispettivo (“*redde rationem*”¹⁰) (Figura 1.3).

Figura 1.3. – *Lo scambio diretto con corrispettivo nelle imprese*



Fonte: elaborazione propria.

In questa categoria si ricomprendono tutte le forme di impresa, sia individuale (es. commercianti, artigiani, liberi professionisti) che associata (società di persone o di capitali) le cui attività di fondano sullo scambio diretto con corrispettivo, sia nell’acquisizione dei fattori produttivi che nella cessione sul mercato dei propri beni o servizi.

Ad esempio:

- le famiglie forniscono alle imprese commerciali, da un lato, fattore produttivo lavoro a fronte di una remunerazione (salario/stipendio), e dall’altro, fattore produttivo capitale derivante da una parte del loro risparmio;

⁸ *Serviam*, dal latino “*Servirò*”. Questo fu il grido di San Michele Arcangelo come risposta al “*Non servirò*” di Lucifero quando Dio mise alla prova gli Angeli.

⁹ Il Modello di finanza di donazione è presentato nel successivo paragrafo 4.1.

¹⁰ «*Redde rationem*» è una locuzione latina che significa «rendi conto», espressione con cui s’invita altri a rendere conto del proprio operato, o della propria amministrazione e gestione, usata spesso nel senso di resa dei conti, giudizio finale, in frasi di tono solenne o sarcastico o scherzoso.

- le imprese cedono sul mercato esterno, dietro la corresponsione di un prezzo, i propri beni e servizi ai loro clienti, siano esse famiglie, altre imprese commerciali o aziende pubbliche.

Da qui il motto “*Do ut des*”¹¹ (dare/avere) che contraddistingue la “Ragioneria delle imprese commerciali”.

1.4. La Ragioneria pubblica: “*Whatever it takes... and believe me, it will be enough!*”

Le aziende pubbliche, infine, sono quei soggetti “*che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita, la cui produzione è destinata a consumi collettivi e individuali e sono finanziate da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori, nonché dalle unità istituzionali la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito e della ricchezza del Paese*”¹².

La produzione di beni e servizi non destinabili alla vendita è rappresentata dalla produzione offerta gratuitamente, o a *prezzi economicamente non significativi*. Condizione, quest’ultima, che si verifica quando gli eventuali proventi da servizi coprono non più del 50% dei costi di produzione.

I “*versamenti obbligatori*” sono rappresentati dalle entrate tributarie da potere impositivo da parte delle amministrazioni pubbliche.

La funzione principale delle aziende pubbliche è quella di realizzare la redistribuzione del reddito e della ricchezza.

Seguendo le regole del Sistema Europeo dei Conti, la funzione di redistribuzione del reddito è operata attraverso operazioni di trasferimento corrente

¹¹ «*Do ut des*» è una locuzione latina che si traduce letteralmente con «do [a te] perché tu dia [a me]». Nel diritto romano, identificava un tipo di contratto innominato, che si configura quando la prestazione già eseguita e quella che si aspetta in cambio consistono entrambe nel trasferimento di proprietà di una cosa (permuta). La locuzione si usa anche con significato più generico, a proposito di favori che si fanno nella previsione di ricevere adeguato contraccambio.

¹²Tratto dal “Sistema Europeo dei Conti (SEC)”, par. 2111. Il SEC è un sistema contabile, comparabile a livello internazionale, che descrive in maniera sistematica e dettagliata il complesso di una economia sia essa regionale, nazionale o internazionale. In particolare, a livello Europeo, è adottato il SEC2010 (Regolamento UE n. 549/2013) che ha sostituito il previgente SEC95 e che prevede una metodologia relativa alle norme, alle definizioni, alle classificazioni e alle regole contabili comuni che gli Stati membri devono adottare per l’elaborazione dei conti nazionali.

(es. contributi e prestazioni sociali)¹³. Si tratta di trasferimenti, in denaro o in natura, operati dalle amministrazioni pubbliche (anche per il tramite di aziende del Terzo settore) a favore delle famiglie e sono finalizzati a sgravare queste ultime dall'onere finanziario rappresentato dai vari rischi (es. malattia, invalidità) o bisogni (es. maternità, disoccupazione, indigenza).

La funzione di redistribuzione della ricchezza, invece, è operata attraverso operazioni di trasferimento in conto capitale.

Si tratta, ad esempio, da un lato di trasferimenti, in denaro o in natura, a titolo di contributo agli investimenti a favore di imprese commerciali, aziende del Terzo settore o altre aziende pubbliche allo scopo di finanziare in tutto o in parte uno specifico investimento.

Dall'altro, invece, ci si riferisce a trasferimenti corrisposti a favore sempre di imprese commerciali, aziende del Terzo settore o altre aziende pubbliche quale indennizzo a fronte di eventi calamitosi o ristori per la copertura di perdite eccezionali dovute a cause esterne all'impresa.

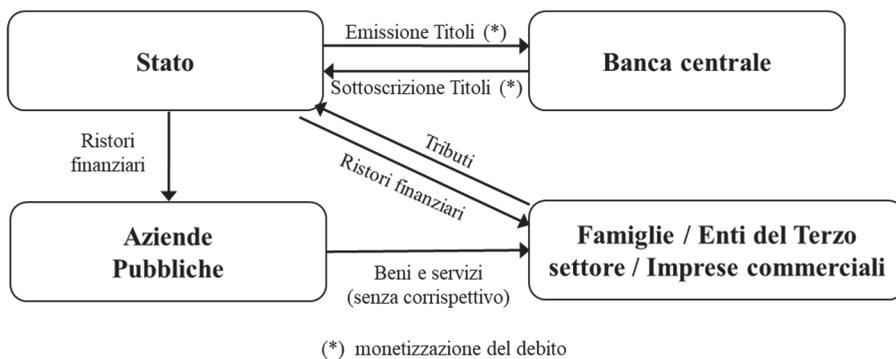
Si pensi, al riguardo, all'enorme quantità di risorse pubbliche messe a disposizione dei vari Stati sovrani a livello europeo/nazionale per contrastare la crisi economica/finanziaria legata alla pandemia da COVID-19 a partire dal 2020. Con tali risorse, gli Stati sovrani sono in grado di erogare, ai vari operatori presenti sul territorio, "ristori" sotto forma, ad esempio, di contributi a fondo perduto, agevolazioni fiscali e finanziamenti agevolati.

Per coprire il fabbisogno finanziario, gli Stati sovrani aumentano il proprio indebitamento (debito sovrano) attraverso successive emissioni di titoli che sono acquistati dalle banche centrali (BCE/Banca d'Italia) a fronte di "creazione di base monetaria". Questa operazione è sinteticamente definita "monetizzazione del debito".

Da qui il motto "*Whatever it takes... and believe me, it will be enough!*" (*Tutto quello che serve... e credetemi, ce ne sarà a sufficienza!*), che, a nostro avviso, contraddistingue le aziende del settore pubblico come "aziende di comando" che esercitano un potere tributario e dispositivo (es. leggi, ordinanze, ecc.).

¹³ Si veda, per un approfondimento, il SEC2010, Capitolo 4, parr. 4.83-4.111.

Figura 1.4. – *L'assenza di scambio nel settore pubblico*



Fonte: elaborazione propria.

Nei capitoli successivi illustreremo, sotto un profilo ontologico e della Ragioneria, le differenti peculiarità delle aziende e dei settori in cui esse operano:

- Azienda/ente del Terzo settore;
- Impresa di produzione;
- Istituzione o azienda pubblica.

2.

La veduta ontologica della Ragioneria

2.1. La Persona come fulcro delle aziende e della Ragioneria

Come si è discusso già nel capitolo introduttivo, nella Ragioneria, la concezione dell'esistenza degli scambi e delle decisioni relative alle attività economiche è fondata su una veduta ontologica che trova il suo fulcro e anima nella Persona.

Giovanni Ferrero, maestro della scuola di Ragioneria presso l'Università di Torino, indicava le aziende come “*strumento dell'umano operare in campo economico*”¹, sulla scorta di quella visione che permeava già gli studi di Gino Zappa. Proprio quest'ultimo, considerato uno dei padri fondatori della moderna Ragioneria ed Economia aziendale, definiva l'azienda come “*un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento di umani bisogni, ordina e svolge, in continua coordinazione, la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza*”².

Poiché l'assunto di riferimento per la Ragioneria non cambia al variare del soggetto, faremo sempre riferimento alla Persona³, che attraverso i suoi biso-

¹ G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.

² G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

³ Si è scelto di utilizzare il termine “persona” in quanto ritenuto maggiormente onnicomprensivo di tutte le sfumature che possono caratterizzare l'Uomo in quanto Individuo e in quanto elemento della Società. La stessa scelta terminologica è anche coerente con le scienze sociali e giuridiche, le quali utilizzano la stessa parola per definire l'individuo quale elemento della Società. Il termine “persona” – etimologicamente derivante dal lemma latino *persona*, nonché dall'etrusco *phersu* (*phersu*) e dal greco πρόσωπον (*prósopon*), dal significato di maschera, personaggio teatrale – ha radici antiche e il suo significato è oggetto di dibattito filosofico dai tempi più antichi. Tra gli altri, Cicerone scrisse: “*oltre a questo, bisogna riflettere che la natura ci ha come dotati di due caratteri (personis): l'uno è comune a tutti, per ciò che tutti siamo partecipi della ragione, cioè di quella eccellenza onde noi superiamo le bestie: eccellenza da cui deriva ogni specie di onestà e di decoro, e da cui si desume il metodo che conduce*

gni ne esercita una attività costitutiva, ne è motore e dà origine agli scambi che si completano tra le diverse tipologie di aziende.

L'esistenza stessa delle aziende richiede l'espressione del bisogno da parte dell'essere umano, rendendo così ontologicamente presente la Persona negli scambi aziendali. Infatti, nel corso dei secoli della sua evoluzione, la specie umana ha continuamente accresciuto la sua influenza sull'ecosistema e sul mondo intero, acquisendo capacità di modificare l'ambiente in cui è inserita ben al di sopra delle capacità di altre specie naturali, talvolta numericamente molto superiori.

Il ruolo che gioca l'essere umano sullo spazio circostante e nel tempo che trascorre è profondamente influente e pervasivo sull'esistenza di qualsiasi altra entità naturale, e lascia segni, talvolta indelebili, del proprio passaggio temporaneo sul pianeta. Per di più, tale influenza è caratterizzata dalla volontà dell'essere umano e della Persona, con aspetti di intenzionalità assenti in altre specie naturali.

Tutto ciò è dovuto alla capacità dei componenti della specie umana di prendere decisioni, di scegliere tra alternative concorrenti e con effetti differenti sull'ecosistema.

I processi decisionali di ogni singolo componente della specie umana sono caratterizzati da ponderazioni e analisi, meditazioni e riflessioni, condizionate da regole e convenzioni sociali esistenti in quanto stabilite dalla natura umana⁴, spesso conseguenti a tentativi di comportamento o scelte errate compiute

alla scoperta del dovere; l'altro invece è quello che la natura ha assegnato in proprio alle singole persone" (Marcus Tullius Cicero e Anna Resta Barrile, *Opere politiche*, Mondadori, Milano, 2007) e, *"In verità a quei due caratteri (personis), di cui ho parlato più sopra, se ne aggiunge un terzo, che ci è imposto dal caso o dalle circostanze; e ancora un quarto, che noi stessi ci assegniamo di nostro libero arbitrio"*. Tommaso di Aquino riprende la definizione di persona come sostanza individuale di natura razionale, identificando la persona la sua individualità, ossia ciò che è indistinto in se stesso e distinto dagli altri; la sua sostanzialità, ossia l'unione di forma e materia, non per accidente; e la sua razionalità, ossia quella natura intellettuale che è quanto di più nobile c'è in tutto l'universo (T. d'Aquino (san), *La somma teologica. Testo latino e italiano*, vol. 8, Edizioni Studio Domenicano, Bologna, 1985). Più di recente, Locke si riferisce alle persone come *"un essere pensante, intelligente, che è dotata di ragionamento e riflessione, e che può considerare sé stesso come sé, la stessa cosa pensante, in spazi e tempi differenti"* (J. Locke, *An Essay Concerning Human Understanding*, T. Tegg and Son, 1836), o secondo Garrett, *"quel tipo di entità che possiede una mente"* (B. Garrett in E. Craig, *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, Taylor & Francis, Milton Park, Abingdon, UK, 1998).

⁴R. Mattesich la avrebbe definita una "realtà sociale" (social reality), ontologicamente presente in quanto costituente una realtà condivisa tra diversi soggetti e sovraordinata alla mera realtà fisica e naturale. Ne sono un esempio le leggi e le consuetudini a cui gli esseri umani aderiscono, a livelli differenti a seconda della cultura in cui sono immersi. R. Mattesich, «Ac-

in precedenza. L'insieme delle convenzioni e regole di gruppi di componenti della specie umana e delle conseguenze delle stesse sui processi decisionali dei singoli costituisce la cultura e il contesto di riferimento in cui la vita dell'essere umano si realizza.

Differentemente da altre specie, animali e viventi in genere, la Persona è dotata di capacità intellettive tali da tendere alla ricerca e alla soddisfazione di bisogni differenti da quelli fondamentali per la sopravvivenza.

Proprio da questa differenza deriva la capacità della Persona di svolgere attività e creare realtà anche molto distanti dalla soddisfazione dei meri bisogni fondamentali, creando e producendo artefatti di natura disparata: il linguaggio, ad esempio, cioè un codice composto da una sua semiotica, con segni grafici comprensibili da un gruppo più o meno vasto di altri esseri umani, alle cui combinazioni viene attribuito un significato talvolta univoco e comunque intelligibile da una moltitudine di altri soggetti; la parola, cioè la trasposizione fonica di tali segni, alle cui combinazioni viene attribuito il medesimo significato attribuibile al corrispondente codice di segni; l'economia, cioè l'espressione della propria volontà tramite la parola o il linguaggio per la soddisfazione dei bisogni attraverso la relazione con altre Persone e tramite lo scambio di valori socialmente accettati; l'economia aziendale, cioè la creazione di entità economiche perduranti⁵, esistenti oltre la persona stessa, dotate di una propria autonomia ma rette dalle decisioni umane, data dalla coesistenza di scambi con altri soggetti di natura economica, finanziaria, patrimoniale, organizzativa e socio-ambientale; la Ragioneria, cioè la misurazione e la gestione consapevole e mirata delle entità aziendali attraverso processi di amministrazione razionale fondati sui documenti amministrativi e di bilancio⁶.

Richiamando quanto si è detto nei precedenti paragrafi, relativamente al metodo della disciplina ragionieristica, lo scopo e il fine della Ragioneria è l'acquisizione della conoscenza per la comprensione dell'andamento delle realtà aziendali di vario tipo e natura, potendo esse assumere connotazioni differenti a seconda delle tipologie di bisogno che soddisfano. Tale conoscenza viene acquisita attraverso la rilevazione e misurazione dei molteplici fenomeni aziendali, ossia di quei comportamenti che avvengono sia internamente, tra le persone che, mosse da un'unità di intenti e di finalità economiche, consentono

counting representation and the onion model of reality: A comparison with Baudrillard's orders of simulacra and his hyperreality», *Accounting, Organizations and Society* 28, n. 5 (2003): 443-70, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00024-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00024-7).

⁵ G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit.

⁶ A. Migliavacca, C. Rainero, L. Puddu, *Aziende, Amministrazione Razionale e Impatto Sociale*, 12 (2016): 7-26.

alla coordinazione economica aziendale di durare nel tempo⁷. Le aziende, pertanto, sono caratterizzate dalla presenza dell'umano, della Persona, nonché dal fine della soddisfazione dei bisogni e dalla durabilità⁸ soggettiva e, quando economicamente sostenibili, oggettiva⁹.

L'umano "operare in campo economico", nella sua configurazione più semplice ed elementare fa capo a una Persona, cioè a un "individuo", ma si configura nell'unità elementare di scambio economico, la "famiglia"¹⁰.

Poiché l'assunto teorico non si modifica col differenziare il soggetto a cui fa capo, faremo sempre riferimento alla Persona quale soggetto focale delle aziende¹¹.

2.2. La Persona e i suoi Bisogni

La Persona, in quanto essere umano, detiene una serie di necessità il cui soddisfacimento è scopo della sua esistenza. Tali necessità si configurano in diversi modi: da un lato abbiamo quelle che sono inclinazioni naturali dell'essere, persistenti e continuative nella vita del soggetto, tese alla sopravvivenza del singolo, della sua famiglia, della sua comunità e della specie in generale; dall'altro abbiamo quelli che sono bisogni veri e propri, momentanei e temporaneamente esauribili attraverso la loro soddisfazione.

Questo è un aspetto fondamentale della vita della Persona, e trova compimento nella ricerca dell'equilibrio e del benessere fisico, psichico e morale della stessa. Tale ricerca si articola in un processo continuo di soddisfazione dei bisogni personali via via emergenti.

⁷ Secondo la definizione zappiana di azienda, le Persone tendono ad aggregarsi per operare congiuntamente, e "coordinarsi" per il soddisfacimento degli umani bisogni. Quando le "coordinazioni" di persone diventano durature e autonome, assumono la veste di "istituto economico" (E. Giacosa, *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2015): una volta costituita e avviata, l'azienda si astrae dalla Persona, soggetto economico che l'ha generata, e se ne separa, potendo essere retta da soggetti diversi e arrivare persino a sopravvivere al proprio creatore, che per natura umana è soltanto temporaneo (M. Billio et al., *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*, 2018; in S. Coronella, L. Santaniello, *Gino Zappa: il fondatore dell'Economia aziendale*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2018), durando così anche molte generazioni.

⁸ G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005.

⁹ G. Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980.

¹⁰ G. Zappa, *L'economia delle aziende di consumo*, A. Giuffrè, Milano, 1962.

¹¹ Anche l'UE, ad esempio, nel definire i fruitori del Fondo Sociale Europeo (FSE), li identifica nelle "persone".

I bisogni personali sono caratterizzati da gradi differenti di necessità e desiderio, con ricorrenze e durate più o meno protratte nel tempo.

Tale processo di soddisfazione del bisogno è l'oggetto principale della vita umana, ed è l'aspetto della vita su cui si focalizzano tutte le decisioni prese dagli individui.

La letteratura filosofica, sociologica, psicologica, e in generale le scienze umane e sociali, hanno dedicato sforzi continui nella definizione delle tipologie di bisogno delle persone e delle priorità conferite alle stesse nella prevalenza dei casi.

Le definizioni di "bisogno" fornite da Henry Murray, da Abraham Maslow, nei suoi elaborati del 1954 e del 1962 e, in campo economico, da Manfred Max-Neef, sono tra le più note nella dottrina.

In particolare, nello studio *Explorations in personality*¹², Murray individuava i bisogni come chiave fondante della personalità degli individui, a livello psicologico. Ciò in quanto la natura umana si basa su un insieme universalmente valido di bisogni fondamentali, le cui preferenze e necessità divergenti tra individui diversi crea quella che è la personalità dell'individuo stesso, e la insoddisfazione degli stessi è alla base del dolore psicologico.

Secondo Maslow, nel suo *Motivation and personality*¹³, i bisogni delle persone sono raggruppati in cinque differenti categorie, ordinate gerarchicamente: al primo livello sono posti i bisogni di natura fisiologica, legati alla sopravvivenza dell'individuo e della specie (alimentazione, respiro, riposo e attività, riproduzione, ecc.); al secondo livello sono posti i bisogni di "sicurezza" dalle minacce, tanto fisiche, quanto morali, di salute e di proprietà, con particolare enfasi sull'importanza delle *routine* personali; al terzo livello sono posti i bisogni di appartenenza (affetto, amicizia, intimità); al quarto livello i bisogni di autostima, autocontrollo e rispetto; al quinto e più alto livello sono posti i bisogni di autorealizzazione, accettazione, assenza di pregiudizi, moralità. Successivamente¹⁴, esplose il quarto livello in tre differenti categorie di bisogni: di stima, cognitivi ed estetici, allargando la sua "piramide" dei bisogni.

Nelle scienze economiche, Manfred Max-Neef¹⁵ sviluppò, insieme a suoi coautori, una tassonomia di bisogni umani fondamentali e una scala dello svi-

¹² H.A. Murray, *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*, Oxford University Press, Oxford, 1938.

¹³ A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Pearson Education, London, 1954.

¹⁴ A.H. Maslow, *Toward a psychology of being*, 3th Edition, Wiley, Hoboken, NJ, USA, 1998.

¹⁵ M.A. Max-Neef, A. Elizalde, M. Hopenhayn, *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections*, Apex Press, New York, NY, USA, 1991.

luppo umano, di natura ontologica, individuando nove bisogni fondamentali delle persone umane. Esse sono, in particolare, Sopravvivenza, Protezione, Affetto, Comprensione, Partecipazione, Comodità, Creazione, Identità, Libertà. Tali bisogni sono considerati, per l'appunto, fondamentali per lo sviluppo della persona e delle comunità delle stesse. Al contrario di Maslow, che considerava i bisogni in una scala gerarchica, però, Max-Neef li considera complementari e coesistenti, e necessari per il raggiungimento della soddisfazione della persona.

2.3. Gli oggetti economici per la soddisfazione dei Bisogni

Dal punto di vista della Ragioneria, il bisogno rappresenta “*la ‘ragion d’essere’ e lo ‘scopo’ di una attività umana in campo economico protesa all’apagamento dei bisogni medesimi: 1) ragion d’essere, perché l’uomo esplica un’attività sempre suscitata dai bisogni che sente; 2) scopo, perché è il soddisfacimento di tali bisogni che l’uomo persegue attraverso il proprio agire*”¹⁶.

La visione dell’economia e delle aziende, intese come “*coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani*”, si estrinseca pertanto nell’analisi del modo in cui questi bisogni sono soddisfatti, in condizioni di mezzi limitati e bisogni crescenti, che si moltiplicano e mutano con il passare del tempo.

Le attività umane economiche possono essere suddivise tra le attività di procacciamento dei beni, tese al soddisfacimento dei bisogni economici, e l’attività creativa, o di produzione, degli stessi beni¹⁷. Per questa ragione i bisogni possono essere soddisfatti “oggettivamente” per mezzo di beni o servizi aventi varia natura e, da un punto di vista economico aziendale, così è possibile raggruppare i bisogni in tre principali categorie in base all’oggetto che li soddisfa.

La prima categoria di bisogni è rappresentata dai **bisogni “personali”**, ossia quelli collegati direttamente alla persona e alla sua sopravvivenza, alla sussistenza della famiglia o della comunità, nonché a livelli più “alti” di astrazione, quali ad esempio i bisogni di appartenere a un gruppo, di stima e affetto, di realizzazione personale, di liberalità e gratuità, che possono essere soddisfatti esclusivamente tramite l’appartenenza a un determinato gruppo e non attraverso il possesso o consumo di beni o servizi.

La seconda categoria di bisogni è rappresentata dai **bisogni “privati”**, ossia

¹⁶ G. Ferrero, *Impresa e management*, cit., p. 2.

¹⁷ G. Ferrero, *op. cit.*, pp. 2-3.

quelli che possono essere soddisfatti attraverso il consumo di beni o servizi economici. I beni e servizi economici sono caratterizzati dalla loro scarsità, dalla capacità di soddisfare i bisogni del proprio possessore o fruitore esaurendo la propria utilità (immediatamente o nel tempo), il cui accesso è ristretto e l'utilizzo da parte di un soggetto ne esclude l'utilizzo da parte di altri.

L'ultima categoria di bisogni è rappresentata dai **bisogni "pubblici"**, ossia quelli che possono essere soddisfatti solamente tramite l'utilizzo di beni comuni¹⁸ oppure di quei bisogni "privati" particolarmente meritevoli di tutela. Questi ultimi sono bisogni che potrebbero essere soddisfatti anche tramite l'erogazione e fruizione di servizi privati o dalla vendita e consumo di beni privati, ma che un'entità pubblica (come lo Stato o le Regioni o gli Organismi Sovranazionali) stabiliscono essere così rilevanti da essere meritevoli di particolari tutele e pubblicità di fruizione ed erogazione¹⁹.

2.4. Le modalità di soddisfazione soggettiva dei bisogni e le diverse tipologie di azienda

La visione della soddisfazione oggettiva dei bisogni vede, pertanto, solamente la prospettiva del fruitore, ossia della Persona che soddisfa il proprio bisogno per mezzo di un bene o servizio, sia esso privato o comune o pubblico. La creazione ed erogazione degli oggetti, invece, si fonda sulla soggettività di colui che permette al bisogno di essere soddisfatto.

Per questa ragione la Persona è motore delle aziende: con i suoi bisogni, individua i beni o servizi con i quali può soddisfare le proprie necessità.

Questi beni o servizi devono essere prodotti o erogati da un altro soggetto, che può essere la Persona stessa, una Persona terza oppure un'istituzione retta

¹⁸ L'accezione "beni comuni" fa riferimento alla definizione inglese dei "*commons*", ossia quei beni per cui non può essere imposto un prezzo per escluderne l'accesso, o il cui accesso non può comunque essere limitato, o per i quali non esiste un depauperamento dovuto all'uso da parte di singoli soggetti tra cui rientrano anche i "beni pubblici", ossia i beni comuni di proprietà pubblica. A tal proposito si vedano E. Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990; e G. Hardin, «The Tragedy of the Commons», *Science* 162, n. 3859 (13 dicembre 1968): 1243-48, <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>.

¹⁹ Ad esempio, si pensi al bisogno di tutela della salute o al bisogno di istruzione; un'azienda privata può erogare servizi sanitari o di istruzione, però lo Stato, mosso da principi di uguaglianza ed equità, può prevedere la loro tutela pubblica (come avviene, ad esempio, nella Repubblica Italiana ma non avviene, ad esempio, negli Stati Uniti d'America). Innumerevoli altri esempi potrebbero essere fatti: si pensi alla difesa e alla sicurezza, al trasporto pubblico, alla cultura, e così via.

da persone per il soddisfacimento dei bisogni umani: un'Azienda, ossia lo "strumento dell'umano operare in campo economico".

L'economia aziendale individua tre principali tipologie di azienda, afferenti ai principali settori dell'economia:

- 1) Le **aziende di consumo**²⁰, dette anche non-profit o del Terzo settore secondo accezioni più moderne, ma che includono al loro interno anche le Famiglie, unità fondamentale delle organizzazioni di persone per lo scambio e la soddisfazione dei bisogni.
- 2) Le **aziende di produzione**²¹, o imprese.
- 3) Le **aziende pubbliche**²², o istituzioni pubbliche.

In questo modo è possibile collegare le diverse tipologie di bisogno alle diverse tipologie di aziende, ossia di soggetti erogatori e produttori dei beni o servizi tesi alla soddisfazione dei bisogni stessi (Figura 2.1).

Figura 2.1. – Veduta ontologica della Ragioneria – Persona, bisogni, aziende



Fonte: elaborazione propria.

I *bisogni "personali"*, che consistono in quelle necessità e pulsioni del singolo tese alla soddisfazione di bisogni di appartenenza, scambi affettivi, tra-

²⁰ G. Zappa, *L'economia delle aziende di consumo*, cit.

²¹ G. Zappa, L. Azzini, G. Cudini, *Ragioneria applicata alle aziende private: ad uso degli istituti tecnici*, Giuffrè, Milano, 1951; e G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit.

²² G. Zappa, A. Marcantonio, *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche. Primi principi*, Giuffrè, Milano, 1954.

smissione culturale, affermazione del sé, liberalità nella messa al servizio di altre persone e alla gratuità, e così via, possono essere soddisfatti dalla persona attraverso l'accesso ai servizi e partecipando alle attività delle aziende di consumo, ivi compresa la Famiglia. In tal senso, i bisogni vengono soddisfatti con gratuità e liberalità, al di fuori dei circuiti di mercato o di servizio pubblico, animate dallo spirito di servizio per il bene proprio e comune²³.

I *bisogni "privati"*, invece, possono essere soddisfatti tramite beni o servizi prodotti da aziende di produzione (o imprese) e scambiati sul mercato uno-a-uno (una persona per un'impresa e viceversa) contro un corrispettivo, attraverso i meccanismi di domanda e offerta e secondo una logica di dare-avere (*Do ut des*).

In questo senso, a fronte di un bene prodotto o servizio erogato, l'impresa ottiene un corrispettivo monetario (o, in rari casi, in natura) immediato o futuro (credito). Allo stesso modo, a fronte di un bene o servizio consumato, la persona deve pagare un corrispettivo monetario ("prezzo") immediato o futuro (debito).

Infine, i *bisogni "pubblici"*, e cioè quelli particolarmente meritevoli di tutela, sono soddisfatti attraverso l'attività delle istituzioni (Comuni, Province, Città Metropolitane, Regioni, Stato, Organismi Sovranazionali) e delle aziende pubbliche (che possono essere anche "di produzione" ma di proprietà pubblica, come imprese pubbliche o a partecipazione pubblica), che erogano servizi o prodotti al fine di soddisfare bisogni di natura "privata" ma *meritevoli di tutela* e tali da assumere la qualità di "bisogno pubblico".

Lo scambio avviene con una logica "uno-a-più" (un'azienda pubblica per molti soggetti).

In questo senso, è sempre utile rammentare come le istituzioni siano espressione del potere di un popolo su un territorio (almeno nei regimi politici democratici), pertanto un'istituzione pubblica è espressione della volontà delle Persone che la compongono e che si associano per la tutela e il benessere comune, dandosi regole di comportamento e sostenendosi nel momento della necessità o nella soddisfazione di bisogni fondamentali.

Questa comunità di intenti per il benessere della comunità deve essere spinta dalla necessità di soddisfare questi bisogni per il progresso della Società e per il bene comune "qualsiasi cosa serva", operando scelte comuni e decisioni politiche in modo tale da "averne sempre abbastanza".

Per questo le Aziende Pubbliche hanno una "potestà", o potere di influenza attraverso la regolamentazione, nei confronti dei soggetti che operano sul ter-

²³ In questo senso rammentiamo il "motto del Terzo Settore", "SERVIZIO" o, in latino, "SERVIAM".

ritorio e nell'ambito di riferimento. Per questa ragione possono essere viste come "Aziende di Comando", che stabiliscono le regole delle attività in determinati settori e territori.

Un esempio è rappresentato, appunto, dagli Stati sovrani o dagli Enti Locali, che possono normare diversi ambiti di attività per tutte le altre aziende o soggetti che operano sul territorio di riferimento. Un ulteriore esempio è rappresentato dalle Banche Centrali, che possono regolamentare l'attività bancaria e agire sulla creazione di base monetaria, esplicando appieno il motto che attribuiamo alle Aziende Pubbliche²⁴.

2.5. Il principio della sussidiarietà

La sussidiarietà è un principio generale che regola le relazioni umane con la società e gli altri soggetti che compongono una comunità, teso al rispetto della libertà personale e dei diritti umani fondamentali²⁵.

Secondo tale principio, una «entità» di ordine superiore non deve interferire nella vita interna di una «entità» di ordine inferiore, ma deve piuttosto sostenerla in caso di necessità e aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti sociali²⁶.

Sebbene il principio di sussidiarietà sia sancito negli ordinamenti giuridici al fine di evitare l'accentramento eccessivo dei poteri e delle responsabilità in uno Stato o organizzazione stratificata²⁷, da una prospettiva economico-aziendale significa che nessuna aggregazione può prevaricare la volontà della singola Persona.

A ciò occorre fare un'importante eccezione: gli ordinamenti superiori devono intervenire per limitare la volontà della persona quando questa vada contro la volontà e il coordinamento delle azioni con le altre componenti della società e della collettività. In questo senso, quindi, una Persona è libera di agire

²⁴ "Whatever it takes ... and believe me, it will be enough" (M. Draghi, già Presidente della Banca Centrale Europea, 26 luglio del 2012 in occasione della Global Investment Conference di Londra).

²⁵ P.G. Carozza, «Subsidiarity as a Structural Principle of International Human Rights Law», *American Journal of International Law* 97, n. 1 (gennaio 2003): 38-79, <https://doi.org/10.2307/3087103>.

²⁶ A. Colombo, «Principle of Subsidiarity and Lombardy: Theoretical Background and Empirical Implementation», in A. Colombo, *Subsidiarity Governance: Theoretical and Empirical Models*, Palgrave Macmillan, London, 2012, p. 3.

²⁷ Klaus-Dirk Henke* et al., «Subsidiarity in the European Union», *Intereconomics* 41, n. 5 (1 settembre 2006): 240-57, <https://doi.org/10.1007/s10272-006-0194-3>.

e di esprimere le proprie volontà secondo le modalità che ritiene più opportune, nel rispetto del bene comune e delle volontà di altre persone.

Per questa ragione, in campo economico, una Persona con un bisogno deve essere lasciata libera di agire autonomamente per la soddisfazione del bisogno stesso, e di rivolgersi via via alle aggregazioni più prossime per la soddisfazione di quei bisogni che non riesce ad autorealizzare²⁸.

Da un punto di vista ragionieristico, ciò ha una duplice implicazione. Innanzitutto, la Persona può soddisfare i propri bisogni secondo un criterio di sussidiarietà di tipo “orizzontale”, iniziando dalla soddisfazione dei propri bisogni in modo autonomo, o per mezzo di componenti della propria famiglia.

Qualora la famiglia non sia in grado di soddisfare i propri bisogni al proprio interno, allora può rivolgersi ad aggregazioni di livello più ampio, quali possono essere comunità locali private o aziende del Terzo settore, senza il pagamento di un corrispettivo.

Per tutti quei bisogni che non possono essere soddisfatti personalmente o attraverso aziende di consumo in senso lato, la Persona può rivolgersi alle aziende di produzione (imprese) per soddisfare il proprio bisogno per mezzo di un corrispettivo.

Infatti, nei confronti delle imprese la Persona ha sempre *potere di scelta* sulla fruizione dei beni o servizi proposti, potendo decidere discrezionalmente se acquistare o meno, premiando così le aziende meritevoli ed evitando le aziende fallaci, secondo i criteri dell'economia di mercato.

Infine, per tutti i bisogni meritevoli di tutela, per i bisogni di natura pubblica e per far valere il proprio potere di voto sulla comunità (almeno in contesti democratici) si può rivolgere alle aziende ed istituzioni pubbliche.

A differenza delle imprese, per le aziende pubbliche la Persona ha limitati poteri di scelta di fruizione. Infatti, una Persona fruisce dei servizi erogati dall'azienda pubblica titolare del potere su un determinato territorio e popolazione. L'unico potere di scelta che ha la Persona è costituito dal diritto di voto, e dal complementare “diritto di non voto”.

Da un secondo punto di vista, per la soddisfazione di tutti i bisogni, ma in particolare di quelli pubblici, subentra un ulteriore aspetto di sussidiarietà, di tipo “verticale”.

Il soggetto dovrebbe primariamente rivolgersi alle aziende a lui più prossime (in termini sia sociali, sia territoriali).

In questo senso, quindi, la Persona può rivolgersi primariamente ad aziende

²⁸S. Gosepath, «The Principle of Subsidiarity», in *Real World Justice: Grounds, Principles, Human Rights, and Social Institutions*, a c. di A. Follesdal, T. Pogge, Springer Netherlands, Dordrecht, 2005, 157-70, https://doi.org/10.1007/1-4020-3142-4_9.

vicine o, nel caso di bisogni pubblici, a istituzioni di livello locale più prossime, quali comitati di quartiere, circoscrizioni, comuni e loro aziende pubbliche; solamente nel caso il bisogno non possa essere soddisfatto localmente può rivolgersi ad istituzioni di livello superiore (Province e Città Metropolitane – nella figura seguente “C.M.” –, Regioni, Stato) o, in ultima istanza, ad organismi sovranazionali (Unione Europea, Nazioni Unite, ecc.).

Si possono portare molti esempi. Si pensi alla Persona che ha bisogno di affetto: primariamente lo cercherà presso la propria famiglia, presso la propria cerchia di amici o presso comunità a lui prossime.

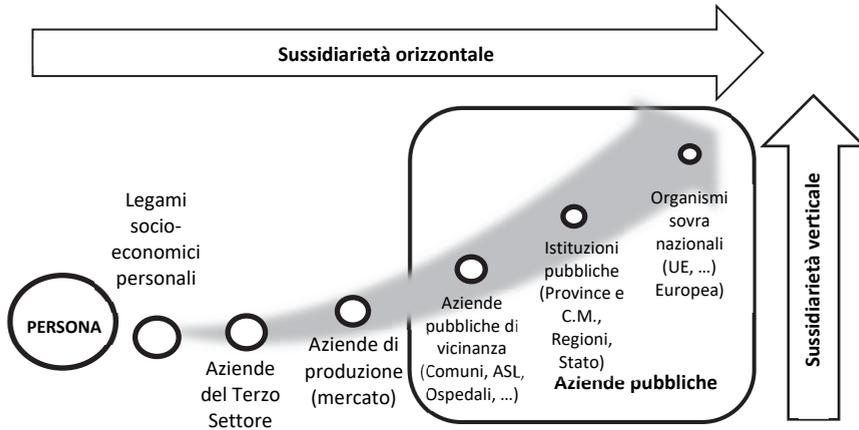
La Persona che ha bisogno di sfamarsi può autoprodursi i beni necessari alla sussistenza (coltivando un orto, un appezzamento di terreno, e così via), oppure può rivolgersi alla propria famiglia o cerchia di amici, oppure può andare ad acquistare il necessario presso un negozio a lui prossimo. La Persona che ha bisogno di prime cure mediche può cercarle presso la propria famiglia, se competente, o presso organizzazioni di volontariato che siano in grado di fornire il servizio; quando queste mancano, può accedere al Servizio Sanitario pubblico o a servizi privati, sempre secondo un criterio di prossimità in base alle proprie necessità e disponibilità.

La Persona che sente il bisogno di lottare per l’approvazione di una norma a tutela della comunità, invece, non può che partecipare a riunioni pubbliche di tipo democratico, portando le proprie ragioni dai rappresentanti del popolo e, a seconda dell’interesse della norma proposta, presso la Circoscrizione, la propria Città, Regione o presso i deputati parlamentari e le apposite commissioni.

La Persona che sente il bisogno di promuovere la propria visione etica a tutela dell’ambiente può agire sia presso la propria famiglia, sia presso la comunità, che per mezzo di mozioni democratiche a livello locale, regionale o nazionale, fino a raggiungere i livelli istituzionali più elevati (Figura 2.2). La visione della sussidiarietà in ottica verticale e orizzontale ha profondi significati ed effetti sull’organizzazione degli ordinamenti giuridici²⁹. Infatti, tale principio è anche stato recepito nelle normative costitutive di Stati e Organismi sovranazionali.

²⁹ A. Albanese, «Il principio di sussidiarietà orizzontale: autonomia sociale e compiti pubblici», *Diritto pubblico*, n. 1/2002 (2002), <https://doi.org/10.1438/7447>; Antonio D’Atena, «Costituzione e principio di sussidiarietà», *Quaderni costituzionali*, n. 1/2001 (2001), <https://doi.org/10.1439/4806>; M. Musella, M. Santoro, *L’economia sociale nell’era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, Torino, 2012; G.U. Rescigno, «Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali», *Diritto pubblico*, n. 1/2002 (2002), <https://doi.org/10.1438/7446>.

Figura 2.2. – *Veduta ontologica della Ragioneria – Sussidiarietà e aziende*



Fonte: elaborazione propria.

Ad esempio, la Costituzione della Repubblica Italiana sancisce (art. 118) che *“le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l’esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. (...) Stato, Regioni, Città Metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’**autonomia iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà**”*.

Analogamente, il Trattato sull’Unione Europea (art. 5, come introdotto dal Trattato di Lisbona, 13 dicembre 2007) dispone che *“in virtù del principio di sussidiarietà, nei settori che non sono di sua competenza esclusiva l’Unione interviene soltanto se e in quanto gli obiettivi dell’azione prevista non possono essere conseguiti in misura sufficiente dagli Stati membri, né a livello centrale né a livello regionale e locale, ma possono, a motivo della portata o degli effetti dell’azione in questione, essere conseguiti meglio a livello di Unione”*³⁰.

In ambito scientifico-imprenditoriale si sta diffondendo una nozione di sussidiarietà circolare, tipica dell’economia civile³¹. Secondo la visione circolare

³⁰ C. Kirchner, «The Principle of Subsidiarity in the Treaty on European Union: A Critique from a Perspective of Constitutional Economics Essay», *Tulane Journal of International and Comparative Law* 6 (1998): 291-308; J.-P. Danthine, «Subsidiarity: The Forgotten Concept at the Core of Europe’s Existential Crisis», *PSE-Ecole d’économie de Paris (Postprint)*, PSE-Ecole d’économie de Paris (Postprint) (HAL, aprile 2017), <https://ideas.repec.org/p/hal/pseptp/hal-01884333.html>.

³¹ S. Zamagni, «Economia civile e nuovo welfare», *Rivista italianeuropei*, n. 3 (2011).

della sussidiarietà, nel momento in cui una persona si rivolge a un'azienda, dovrebbe essere coinvolta nella co-progettazione, co-produzione e co-operazione per lo sviluppo del servizio o del bene necessario alla soddisfazione del proprio bisogno³².

Ad esempio, tale principio viene sfruttato ampiamente come base teorica del c.d. “secondo welfare”, in cui i servizi erogati da un'azienda o da un'istituzione per l'assistenza ai bisognosi di una comunità, come ad esempio i disoccupati o gli invalidi, diventano politiche attive (per la ricerca del lavoro, per la fornitura di servizi ad altri bisognosi) anziché politiche passive (sussidi di disoccupazione, assegni per il supporto della povertà). L'utilizzo di questa visione “circolare” dell'economia civile consente ai cittadini di diventare parte attiva della comunità anche quando in difficoltà economico-finanziarie, mettendo a frutto le proprie potenzialità e peculiarità senza gravare sulla comunità, ma anzi creando valore per la stessa³³.

2.6. La gratuità e il dono nelle aziende

Come si è visto nei precedenti paragrafi, la soddisfazione dei bisogni avviene per mezzo degli scambi che intervengono tra persone con altre persone o con aziende non profit, imprese, aziende pubbliche e istituzioni. Della totalità di questi scambi, soltanto una parte (per quanto significativa numericamente) avviene con la logica del corrispettivo (*Do ut des*) tipico dell'impresa commerciale.

Gran parte delle necessità delle Persone viene assorbita dal mercato, e gran parte dei bisogni viene soddisfatto attraverso la compravendita di beni e servizi delle nature più disparate verso imprese locali, nazionali e multinazionali, talvolta venendo meno anche la “verticalità” della sussidiarietà delle imprese³⁴.

³² G. Cotturri, «Cittadinanza attiva e sussidiarietà circolare», *Online] Labsus. Disponibile su <http://www.labsus.org> [Ultimo accesso 30/01/2013]*, 2008, <http://www.labsus.org/media/COTTURRI.doc>.

³³ Si vedano, tra gli altri, S. Zamagni, «Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare», <https://www.ordosocialis.de/pdf/Zamagni/DAL%20WELFARE%20DELLA%20DELEGA%20AL%20WELFARE%20DELLA%20PARTECIPAZIONE.pdf>; L. Fazzi, «Social Enterprises, Models of Governance and the Production of Welfare Services», *Public Management Review* 14, n. 3 (marzo 2012): 359-76, <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637409>; C. Fontana, «Il welfare circolare che rigenera le istituzioni», *Valori*, 2 settembre 2013, <http://www.valori.it/valori/il-welfare-circolare-che-rigenera-istituzioni-6691.html>.

³⁴ Grazie al commercio elettronico e alle tecnologie informatiche è possibile acquistare prodotti e servizi da imprese localizzate fisicamente anche in paesi molto lontani, ma rese

Vi è però una grande porzione dei bisogni che viene soddisfatta con una logica priva del corrispettivo e del meccanismo di dare-avere.

In particolare, ci riferiamo alla soddisfazione di tutti i bisogni personali e tutti i bisogni pubblici, che spesso vengono assolti a un livello di gratuità totale o a prezzi calmierati rispetto ai prezzi di mercato (prezzi politici, prezzi sociali³⁵).

In questi casi si profilano aspetti di gratuità nelle prestazioni di beni o servizi e quindi nella soddisfazione dei bisogni. La gratuità della controprestazione costituisce, pertanto, un “dono”. Il dono è il trasferimento di un bene/servizio senza «corrispettivo» (monetario o in natura) diretto che deriverebbe dallo scambio commerciale ed è quindi caratterizzato dalla gratuità³⁶.

Dietro a una prestazione di dono vi possono essere motivazioni delle più varie. Da un lato assistiamo ai doni effettuati per ragioni di liberalità e motivati da rapporti interpersonali, come avviene nelle famiglie per gentilezza, affetto, cortesia, riconoscenza e sentimenti sociali o varie ricorrenze culturalmente accettate.

Al di fuori del contesto familiare e dei legami socio-economici ristretti, e nel contesto delle aziende, possiamo ravvisare la presenza del dono anche in tutte le diverse forme aziendali.

Nelle aziende del Terzo settore il dono è l’anima e lo spirito fondante la tipologia aziendale, che si pone al servizio delle persone e della comunità per la soddisfazione dei bisogni più disparati, siano essi assistenziali, di coesione sociale, di partecipazione politica, di associazionismo, di cooperazione, di promozione della cultura e delle arti, e così via. In questi casi il dono è duplice: da un lato le aziende forniscono servizi e beni senza un corrispettivo da parte del fruitore e spesso per mezzo del lavoro di volontari; per sostentarsi, esse però si basano su donazioni ricevute da soggetti privati, famiglie, aziende, e dal settore pubblico.

Nelle imprese, invece, solitamente il dono è motivato da uno spirito di liberalità associato ad una aspettativa di ritorni di natura non monetaria quali riconoscenza o premialità, rappresentanza, prestigio, aspettativa di reciprocità (spese di rappresentanza, cene aziendali, eventi sociali, premialità ai dipendenti, ecc.) e per la coesione e la responsabilità sociale verso la comunità.

Infine, nelle aziende e istituzioni pubbliche, nella gratuità di determinati

estremamente “prossime” e raggiungibili comodamente dalla propria abitazione o luogo di lavoro per mezzo delle piattaforme presenti su internet.

³⁵ L. Einaudi, *Principi di scienza della finanza*, Edizioni scientifiche Einaudi, Torino, 1956.

³⁶ B. De Jouvenel, «The political economy of gratuity», *The Virginia Quarterly Review* 35, n. 4 (1959): 513-26.

servizi si cerca di ottenere il rispetto dei principi di uguaglianza ed equità tra tutte le persone che compongono la comunità a cui l'azienda pubblica fa riferimento. Ciò può avvenire attraverso la redistribuzione della ricchezza e l'erogazione di attività e servizi fruibili dall'intera collettività a prescindere dalle capacità economico-finanziarie di ciascuna persona (welfare, misure assistenziali, sanità pubblica, ecc.) o tramite la promozione di specifiche attività volte alla crescita del Paese (contributi in conto esercizio e sgravi fiscali alle imprese, trasferimenti al Terzo settore per la promozione della cultura, ecc.).

Nelle aziende pubbliche, contro la gratuità di determinati servizi, sono stabiliti prelievi fiscali obbligatori che, nella maggior parte degli stati moderni, dovrebbe avvenire con criteri di progressività e fondarsi sulla capacità contributiva di ciascuno. In taluni casi, a fronte di determinati servizi possono essere richiesti corrispettivi specifici a copertura di una quota del costo (biglietti per il trasporto pubblico; tasse universitarie; ticket sanitari).

Nei casi di emergenza, però, le aziende pubbliche hanno un'altra finalità, dettata dalla sussidiarietà: come detto nel precedente paragrafo, nessuna entità di ordine superiore può prevaricare l'iniziativa del singolo, però tutte le entità di ordine superiore devono partecipare al sostentamento del singolo in caso di necessità (*whatever it takes*).

Questo è il caso delle risposte pubbliche sia a livello locale, sia nazionale, sia sovranazionale in caso di eventi naturali disastrosi, di pandemie sanitarie o di crisi economiche sistemiche. In ciascuno di questi casi, gli Stati e gli organismi sovranazionali (Unione Europea, Fondo Monetario Internazionale, Banca Mondiale) provvedono alla fornitura di coperture finanziarie per fare fronte alle necessità e ai bisogni sorti nella situazione emergenziale.

Per evitare il collasso del sistema, come ad esempio per la pandemia di SARS-CoV-2 del 2020-2021^{37, 38}, il sistema economico deve essere supportato attraverso altri attori istituzionali: le Banche Centrali, emittenti di denaro, e gli Stati sovrani, attraverso l'aumento del proprio debito per il finanziamento e supporto d'emergenza dell'economia nazionale³⁹ (contributi a

³⁷ «Se restano a corto di liquidità le imprese produttive | Tortuga», *Lavoce.info* (blog), 25 maggio 2020, <https://www.lavoce.info/archives/67221/se-restano-a-corto-di-liquidita-le-imprese-produttive/>.

³⁸ «Società quotate, come evitare la crisi di liquidità* | A. De Vito, J.P. Gómez», *Lavoce.info* (blog), 5 maggio 2020, <https://www.lavoce.info/archives/66367/societa-quotate-come-evitare-la-crisi-di-liquidita/>.

³⁹ «Quali strumenti scegliere per frenare la crisi | Chiara Punzo e Lorenza Rossi», *Lavoce.info* (blog), 26 maggio 2020, <https://www.lavoce.info/archives/67263/quali-strumenti-scegliere-per-frenare-la-crisi/>.

fondo perduto, cassa integrazione, potenziamento del welfare, finanziamenti garantiti, e così via).

Ne risulta così che le persone, le famiglie e le aziende di tutti i tipi (non profit, private e pubbliche) si affidano a contributi esterni di vario tipo.

Tra queste risorse ve ne sono a titolo di debito, per le quali è prevista la restituzione e il pagamento di interessi, che possono essere sottoscritte da soggetti privati verso altri soggetti privati con la garanzia dello Stato, oppure stanziato dallo Stato stesso attraverso l'emissione di debito sovrano, a cui fanno seguito politiche fiscali ed economiche pubbliche con l'erogazione di fondi ai soggetti privati.

In entrambi i casi si profila la gratuità da parte dello Stato: in un caso, la garanzia e la disponibilità a coprire con risorse pubbliche un debito privato; nell'altro caso, l'utilizzo privato di risorse derivanti da debito pubblico; in entrambi i casi, vi è un tempo di restituzione del debito piuttosto prolungato, proprio a causa dell'incertezza che non permette di stimare un recupero economico-finanziario nel medio-breve periodo.

Oltre alle risorse a titolo di debito, la situazione emergenziale può essere affrontata per mezzo di fondi erogati da organismi sovranazionali (come ad esempio il *recovery fund* da 750 miliardi di euro stanziato dalla Commissione Europea proposto come aiuto durante la pandemia del 2020-2021), o persino creazione di base monetaria da parte delle banche centrali, attraverso il c.d. "*helicopter money*"⁴⁰.

In questi strumenti possono esservi obblighi e clausole di restituzione delle somme erogate, ma i versamenti possono anche essere a fondo perduto, e pertanto a titolo gratuito.

Nessuna controprestazione economica per il flusso finanziario fa da contraltare agli strumenti: in questo modo viene meno quel principio di *do ut des* su cui si basa l'economia di scambio, dove per ogni prestazione in natura (beni, servizi, diritti) esiste un corrispettivo monetario.

2.7. L'insorgenza del *moral hazard* a fronte della gratuità

Più in generale, è possibile affermare che la gratuità del dono pone in essere un meccanismo in cui viene a mancare il «*Do ut des*» tipico degli scambi economici. Da questa mancanza di corrispettivo possono insorgere situazioni

⁴⁰M. Friedman, *The Optimum Quantity of Money: And Other Essays*, Aldine Publishing Company, Londra, UK, 1969.

in cui il ricevente «approfitta» della altrui gratuità e liberalità per utilizzare le risorse ricevute a scopi diversi da quelli attesi («Moral Hazard»).

Per *moral hazard* si intendono tutte quelle situazioni in cui i soggetti beneficiari utilizzino il denaro acquisito per scopi diversi da quelli prefissati dal soggetto erogatore (*over-insurance*), oppure i soggetti potenzialmente beneficiari non accedono agli strumenti disponibili perché sottovalutano i rischi di liquidità (*under-insurance*).

In entrambi i casi, si va in senso contrario rispetto alle necessità del soggetto erogatore che, ad esempio, in un contesto di crisi economico-sanitaria, desidera il sostentamento dei soggetti beneficiari e la tenuta del tessuto economico-sociale della comunità di riferimento.

Ad esempio, per le imprese vi sarebbe *moral hazard* nel caso in cui i fondi ricevuti venissero utilizzati per la remunerazione del capitale proprio o per scopi diversi dalla ricostituzione dell'azienda e dell'attività economica a una situazione pre-crisi. Ancora, vi sarebbe *moral hazard* nel caso in cui l'impresa ritenesse di potersi sostenere autonomamente e successivamente fallisse, causando un aggravamento della crisi.

Il rischio che il *moral hazard* insorga è influenzato da diversi fattori.

Il primo e fondamentale aspetto riguarda l'etica della Persona ricevente, intesa come insieme di “valori e norme” che ne influenzano il discernimento del “bene” e del “male”, e deriva da fattori culturali e socio-economici.

Il secondo, e ancor più importante aspetto, è quello dell'asimmetria informativa: tanto più il “donante” non ha informazioni su come il denaro o i beni/servizi donati verranno utilizzati, tanto più il “ricevente” ha controllo su tali risorse e pertanto ne può disporre liberamente.

Per questo motivo è fondamentale che, nel caso in cui vi siano elementi di gratuità, il donante abbia accesso al maggior numero possibile di informazioni relative all'utilizzo dei fondi.

A tal fine, il processo di amministrazione razionale fondato sul bilancio e sulla partita doppia consente di supportare la trasmissione di informazioni ai soggetti erogatori delle risorse finanziarie⁴¹.

Anche nel caso della gratuità, come si dirà più avanti anche relativamente all'equilibrio strategico-aziendale, e come è noto anche per l'esercizio dei poteri relativi alla proprietà dell'azienda, al fine di evitare l'insorgenza di *moral hazard* è necessario che il soggetto che eroga il finanziamento o la donazione eserciti un controllo costante sul soggetto che lo riceve, assoggettandolo a su-

⁴¹ F. Gjesdal, «Accounting for Stewardship», *Journal of Accounting Research* 19, n. 1 (1981): 208-31.

pervisione⁴² e valutazioni⁴³, mantenendo “le briglia tese” così da non perdere il controllo⁴⁴ e, ove possibile, facendo valere l’autorità del soggetto erogante sul soggetto beneficiario⁴⁵.

⁴² M. Foucault, «Sorvegliare e punire», *Foucault*, 1976, Capitolo 2 – I mezzi del buon addestramento.

⁴³ P. Miller, M. Power, «Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory», *The Academy of Management Annals* 7, n. 1 (1 giugno 2013): 557-605.

⁴⁴ In senso teorico più ampio, si costituisce tra il soggetto donante e il soggetto ricevente un rapporto di principale-agente, le cui problematiche sono tra i campi di studio più duraturi e continuativi nelle scienze sociali e in particolare nella gestione d’impresa (Tra i moltissimi contributi in materia figurano Kathleen M. Eisenhardt, «Agency Theory: An Assessment and Review», *Academy of Management Review* 14, n. 1 (1 gennaio 1989): 57-74, <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>; e J. Bendickson et al., «Agency theory: background and epistemology», *Journal of Management History* 22, n. 4 (1 gennaio 2016): 437-49, <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2016-0028>).

⁴⁵ Un precedente storico del principio delle “briglia tese” è rappresentato dall’episodio biblico «La manna e le quaglie» (Esodo 16, 1-32): «Ecco, io [Dio] sto per far piovere pane dal Cielo per voi: il popolo uscirà a raccoglierne ogni giorno la razione di un giorno [...]»; «[...] raccoglietene quanto ciascuno può mangiarne, un omer a testa [...] colui che ne aveva preso di più, non ne aveva di troppo, colui che ne aveva preso di meno, non ne mancava [...]».

3.

La classificazione delle aziende

3.1. I caratteri oggettivi delle aziende

L'attività dell'uomo in campo economico è protesa all'appagamento di bisogni, intesi come necessità o desiderio diffuso, che dà origine alla domanda di uno o più beni.

I bisogni umani, oggetto del Capitolo 2, sono molteplici e variano per qualità, numero, e in base alla percezione dell'uomo, sia esso inteso come singolo individuo, sia come componente di una comunità variamente configurata e dimensionata (famiglia, Comune, Regione, Stato, ecc.).

Essi costituiscono la “ragion d'essere” e lo “scopo” dell'attività umana in campo economico¹:

- *ragione d'essere*: l'uomo svolge un'attività sempre suscitata dai bisogni che sente;
- *scopo*: l'uomo persegue con il suo agire il soddisfacimento di tali bisogni.

Questi ultimi vengono soddisfatti mediante il consumo di:

- *beni economici*, ossia i *prodotti* (beni che hanno la caratteristica della materialità);
- *servizi* (beni dalle caratteristiche immateriali).

Tali beni possono essere “di consumo finale” ossia destinati al mercato o all'autoconsumo, ovvero “di consumo intermedio o di produzione”, ossia necessari alla realizzazione di nuovi beni economici, detti anche “fattori produttivi”.

L'attività dell'uomo in campo economico è, quindi, volta al soddisfacimento di quei bisogni umani appagabili mediante beni economici, ovvero quei beni la cui presenza è scarsa.

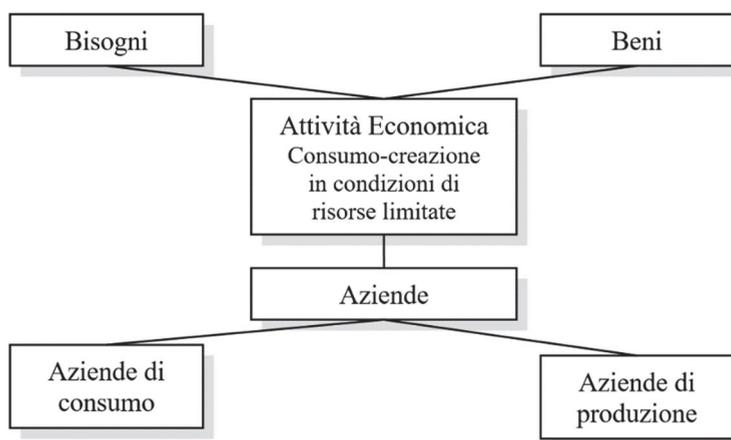
¹ G. Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 2.

L'attività umana è definita attività economica, in quanto perennemente esplicata in condizioni di “mezzi limitati” (“rarietà” dei beni economici), malgrado il moltiplicarsi dei bisogni da appagare.

Tale attività, in base al suo oggetto, si distingue in:

- *attività di consumo*, quando è volta a soddisfare direttamente ed in modo durevole i bisogni (o una classe di bisogni) di determinati e specifici soggetti;
- *attività di produzione*, quando è orientata all'appagamento della domanda di mercato di molteplici soggetti.

Figura 3.1. – *Attività economica e aziende*



Fonte: L. Puddu, *Ragioneria Pubblica*, Giuffrè, Milano, 2004.

Lo strumento di tale operare umano è l'*azienda* e, a seconda dell'*attività economica* svolta, possiamo distinguere²:

- *Aziende di consumo* (o *aziende di erogazione*), la cui produzione economica è orientata al soddisfacimento diretto dei bisogni delle persone che le compongono; tali bisogni possono essere ordinari o straordinari e sono soddisfatti con l'impiego di mezzi di ricchezza in natura o monetari. Inol-

² G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968; F. Giunta, *Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 2008; P. Mella, *Economia Aziendale*, Utet, Torino, 1992; P. Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971; L. Puddu, *Lezioni di Ragioneria*, Giuffrè, Milano, 2005.

tre, vi può essere un'eccedenza di risorse rispetto al reale bisogno, che dà luogo al risparmio³.

- *Aziende di produzione (o aziende di produzione per il mercato)*, sono caratterizzate dall'approvvigionamento di input, trasformazione degli stessi e cessione a terze economie di output. Tale azienda effettua un'attività di produzione finalizzata al soddisfacimento della domanda di mercato e coniuga sia processi di produzione che processi di consumo della ricchezza⁴.
- *Aziende composte*, rappresentano una categoria intermedia rispetto alle precedenti, sono aziende di erogazione che sviluppano, congiuntamente alle attività economiche volte al consumo, specifiche attività di produzione finalizzate allo scambio di mercato; in esse, quindi il nucleo produttivo è strumentale alla realizzazione del nucleo erogativo. Il fine di tali aziende è il soddisfacimento dei bisogni umani, svolgendo congiuntamente anche processi di produzione volti sia al consumo interno, sia allo scambio di mercato.

L'attività svolta dalle aziende di consumo e dalle aziende di produzione è un'attività economica di “*consumo-creazione*”, di acquisizione, di conservazione e distribuzione dei beni in condizioni di risorse scarse.

Le *fonti* da cui provengono i mezzi da destinare all'attività erogativa, possono essere rappresentate dal lavoro, dal patrimonio e dalle contribuzioni, volontarie o obbligatorie, dei soggetti che fanno parte dell'azienda.

Ad esempio, nella famiglia, prima forma di azienda di consumo, i mezzi possono pervenire dal lavoro di alcuni membri, oppure dal patrimonio fruttifero (ossia che dà interessi, affitti o rendite varie), oppure da entrambe le fonti.

Lo Stato, invece, reperisce i mezzi necessari a soddisfare i bisogni dei cittadini attraverso l'imposizione dei tributi.

Un'associazione sportiva, infine, riesce a svolgere la propria attività grazie ai mezzi forniti volontariamente dai soci.

Nel sistema economico si instaurano rapporti di reciprocità, tra le varie categorie di aziende, sia nei processi di remunerazione dei fattori produttivi impiegati, che in quelli di offerta per lo scambio di mercato di beni e servizi.

Tra le “aziende di consumo” e le “aziende di produzione” vi sono rapporti di “corrispettivo” (“*redde rationem*” e/o di scambio “*do ut des*”).

³ P. Andrei, *Introduzione all'Economia d'Azienda*, Giappichelli, Torino, 2016.

⁴ M. Pollifroni, *L'etica aziendale nei processi di globalizzazione dei mercati*, Giappichelli, Torino, 2017.

Figura 3.2. – Rapporti tra “aziende di consumo” ed “aziende di produzione”



Fonte: elaborazione propria.

Per poter effettuare i vari scambi reali di beni e servizi si fa ricorso all'utilizzo della moneta, come corrispettivo.

È molto importante sottolineare che la distinzione tra aziende di consumo ed aziende di produzione serve come modello teorico di riferimento, ma non esiste la “pura” azienda di consumo o la “pura” azienda di produzione⁵, infatti le aziende attivano sia processi di produzione che di erogazione, con proporzioni differenti in relazione alla natura dell'attività.

Non si può, quindi, ipotizzare un sistema economico assoluto fondato solo su di una categoria aziendale, o di consumo o di produzione, anzi, proprio dalle condizioni più generali di reciproco equilibrio tra le varie tipologie di aziende derivano le opportunità di sviluppo dell'economia, sia dal punto di vista qualitativo, che quantitativo.

Le aziende di produzione, ad esempio, oltre a scambi di mercato, effettuano marginali erogazioni e liberalità a contenuto sociale, assistenziale, di promozione culturale nei confronti degli stakeholders⁶, ossia di tutti coloro che volontariamente o meno sono titolari di una posta (dall'inglese “stake”, ossia “posta in gioco”) collegata all'attività dell'azienda e che pertanto sono condizionati direttamente o indirettamente dalla sua attività e, a loro volta, la condizionano.

Se sia opportuno e migliore un sistema economico fondato più su una tipologia di aziende che l'altra non è una scelta “scientifica” ma “politica”.

⁵ L. Puddu, *Ragioneria Pubblica. Il bilancio degli enti locali*, Giuffrè, Milano, 2001.

⁶ R.E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc., Boston, 1984.

La copresenza delle varie tipologie di aziende è una “realtà sociale” di tipo “ontologico”, dato che i processi di consumo, produzione, acquisizione, conservazione e distribuzione sono comuni a tutte le aziende.

3.2. Gli elementi costitutivi dell'azienda

L'azienda è un sistema formato da un coordinato insieme di elementi diversi e interrelati. Qualunque sia il soggetto, la dimensione o la natura giuridica, può essere definita come un sistema⁷ costituito dall'*elemento umano*, inteso come individui o gruppo di individui, e dall'*elemento materiale*, sotto la veste di mezzi di produzione o capitale monetario.

Tali fattori sono interrelati e complementari tra loro:

- il *fattore umano*, è portatore di forza lavoro che, applicata all'elemento materiale, permette l'esplicazione dell'attività economica; esso, inoltre, è portatore di aspirazioni, desideri ed attitudini variabili nel tempo;
- il *fattore materiale* è lo strumento necessario ed indispensabile all'uomo per effettuare l'attività d'azienda; tale elemento può esplicitarsi sotto forma di capitale monetario, oppure già tradotto in mezzi di produzione.

Per la proprietà olistica dei sistemi⁸, l'elemento umano e quello materiale formano un complesso unitario il cui risultato è differente dalla semplice aggregazione degli stessi: in tal senso, l'azienda diventa inscindibile nei suoi componenti.

Tutte le operazioni di gestione «costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni»⁹. L'azienda, quindi, è un «sistema di forze economiche che sviluppa [...] un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, ed altresì degli individui che vi cooperano»¹⁰.

Quindi, si può desumere che, l'azienda esiste per soddisfare i bisogni presenti nel mercato, per mezzo di risorse, di vario genere, che per la loro stessa natura sono limitate, effettuando una scelta di priorità circa la loro utilizzazione: sotto questo punto di vista, il *sistema è economico*.

⁷ AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 3.

⁸ L'*olismo* è la teoria secondo cui l'organismo è un tutto superiore alla semplice somma delle parti.

⁹ U. Bertini, *Il sistema d'azienda; schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 29.

¹⁰ A. Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1967, p. 20.

L'azienda scaturisce da un'organizzazione umana, anche detta «organizzazione sociale», creata dall'uomo al servizio dell'uomo: essa, quindi, può essere definita come *sistema sociale*.

Dal momento che l'azienda è uno strumento creato dall'uomo, essa non ha di per sé nessuna finalità¹¹: è solo il mezzo con il quale l'uomo soddisfa sistematicamente i propri bisogni.

L'azienda è, dunque, definita come un sistema “non spontaneo”, in quanto ha bisogno dell'uomo che ne finalizza la funzione strumentale. Tale finalità è sottoposta a molte leggi, la cui inosservanza finirebbe per danneggiare la vita dell'azienda. In tal senso essa è un *sistema teleologico*¹².

L'azienda, inoltre, per soddisfare i bisogni umani mediante un'attività economica, opera attraverso una serie di relazioni con l'ambiente esterno. Tali rapporti si traducono in un continuo reperimento dall'ambiente esterno di risorse, dette *input*, che sono rappresentate da fattori produttivi da impiegare nell'attività (lavoro, capitale, tecnologie, materie prime, fonti di energia) o da influssi ambientali di vario tipo, quali norme di legge, valori culturali, vincoli sindacali, vincoli ecologici.

Gli input, dopo l'acquisizione, vengono trasformati. Non si tratta di una trasformazione esclusivamente fisica. Essa può coinvolgere, oltre i fattori produttivi con consistenza materiale, anche i condizionamenti dell'ambiente che, per loro natura, non sono suscettibili di trasformazione fisica. Oppure può riguardare una trasformazione di «utilità».

In generale, si tratta di una trasformazione economica, in quanto essa muta le condizioni di utilità, ovvero di disponibilità, qualitativa e quantitativa, dei beni economici impiegati.

Al termine del processo di trasformazione, l'azienda, cede all'ambiente una serie di *output*: i beni o servizi prodotti, nonché tutta una serie di condizionamenti determinati dalla partecipazione alla vita di mercato e dal permanere nel suo contesto, dipendenti dal comportamento che il management assume in ogni momento e aspetto.

¹¹ *L'impresa «può avere soltanto una funzione strumentale dall'uomo orientata al perseguimento di finalità connesse con l'esplicazione di un'attività economica di produzione, ossia di tipo creativo. A differenza di altri sistemi, l'impresa è un sistema non spontaneo, in quanto essa è progettata dall'uomo che ne finalizza la funzione strumentale. La finalizzazione qui accennata, per altro, non è, né può essere, senza limiti, ma trovarsi in ogni caso condizionata – tanto nell'ambito privato, quanto nell'ambito pubblico – dalle leggi economiche [...]».* Tratto G. Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 7.

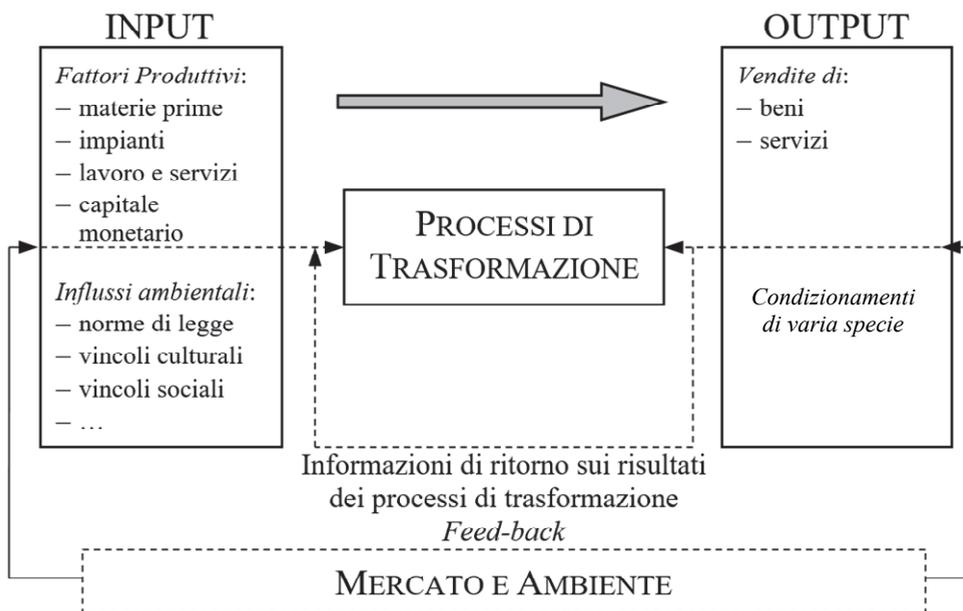
¹² La teleologia o finalismo è la dottrina filosofica secondo cui nell'universo ogni fenomeno, nella sua concatenazione con altri fenomeni, tende alla realizzazione di un determinato fine.

Mentre quest'ultima tipologia di output si trasferisce all'ambiente attraverso il comportamento assunto dall'azienda, i primi vengono ceduti mediante un processo funzionale-distributivo.

Infatti, come per l'acquisizione di fattori produttivi, anche la cessione dei prodotti/servizi all'esterno avviene attraverso uno scambio, detto anche scambio di mercato: esso consiste nel passaggio di un bene economico da un soggetto che ne dispone ad un altro che ne fa richiesta contro il pagamento del relativo prezzo. Se si tratta dello scambio all'acquisto, è l'azienda stessa che acquisisce un fattore produttivo sostenendo il rispettivo prezzo-costi; se, invece, si tratta di scambio di vendita, è l'azienda che cede al mercato di sbocco il proprio prodotto conseguendo il rispettivo prezzo-ricavo.

Le relazioni tra l'azienda e il proprio ambiente possono essere sinteticamente rappresentate nella tavola seguente:

Figura 3.3. – Relazioni tra aziende e ambiente



Fonte: AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.

In relazione al rapporto azienda-contesto esterno, il sistema è definito *aperto* se si manifesta ricettivo nei confronti dei condizionamenti ambientali, sulla sua struttura e sul suo comportamento. Tali condizionamenti influenzano il sistema con:

- *opportunità*: condizioni favorevoli che generano dei vantaggi e che si manifestano come sollecitazioni o stimoli di mercato;
- *vincoli*: situazioni negative che limitano la libertà di scelta e di azione.

L'azienda è condizionata dall'ambiente esterno, da cui derivano opportunità e vincoli, ma può permettersi di essere influenzata e reagire solo a quei condizionamenti ambientali a lei favorevoli o, comunque, a quelli affrontabili con opportune strategie selettive.

A tal proposito, l'azienda diviene un sistema selettivamente aperto: l'apertura nei confronti del proprio ambiente diventa relativa e non assoluta.

Essendo un sistema aperto, deve inoltre essere in grado di percepire gli stimoli della domanda, in modo da adeguarsi tempestivamente a eventuali cambiamenti dei bisogni dell'uomo. Deve essere dotata di stabilità, che per essere mantenuta, richiede una capacità di autoregolarsi, ovvero senza interventi dall'esterno, deve essere in grado di intervenire su eventuali scostamenti che si manifestano tra output e standard. Tale sistema di autoregolazione prende il nome di feed-back¹³.

L'azienda, infine, deve possedere la capacità di far fronte ai continui cambiamenti ambientali che, se ignorati, pregiudicherebbero la vita aziendale.

Se il rapporto con il contesto esterno è gestito in modo flessibile, essa è dinamica, in quanto tende continuamente a percepire gli stimoli interni ed esterni, a coglierne le opportunità ed i vincoli e ad adattare la propria offerta al mutare dei bisogni.

3.3. I caratteri soggettivi delle aziende

Nella letteratura economico-aziendale si trovano molte definizioni diverse di azienda, che si focalizzano su aspetti di volta in volta differenti della complessa realtà aziendale, scelti anche in base alle finalità conoscitive che si vogliono perseguire¹⁴. Riprendendo la definizione di Onida¹⁵, l'azienda è “un *complesso economico* che sotto il nome di un *soggetto giuridico* (titolare) ed il controllo di un *soggetto economico*, ha vita in un sistema continuamente rinnovantesi e mutevole di operazioni attuabili mercé una duratura, sebbene rigi-

¹³ G. Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 9.

¹⁴ M. Paolini, *Il sistema informativo e le funzioni direzionali negli enti pubblici non economici*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 1.

¹⁵ P. Onida, *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, p. 11.

da, organizzazione di lavoro, per la soddisfazione di bisogni umani, in quanto questa richiede produzione o acquisizione di beni economici”.

Le aziende oltre che secondo le caratteristiche del proprio oggetto di attività, aziende di consumo e aziende di produzione, possono essere osservate tramite i seguenti due criteri:

- *criterio economico/accumulazione di capitale* che analizza la natura privata o pubblica del “*soggetto economico*” costituito dagli individui, persone fisiche, che detengono ed esercitano il potere di *governance*, ossia coloro che detengono ed esercitano il massimo potere volitivo e decisionale da cui nasce la strategia aziendale;
- *criterio giuridico* per il quale la classificazione delle aziende dipende dalla natura privata o pubblica dei corrispondenti “*soggetti giuridici*” che sono titolari degli obblighi e dei diritti derivanti dall’attività d’azienda.

Il “*soggetto economico*” è il titolare dell’attività amministrativa, o management, e governa l’azienda in tutti i suoi aspetti¹⁶. Esso è rappresentato dalla persona, o dal gruppo di persone fisiche, che hanno ed esercitano “il potere, subordinatamente ai vincoli d’ordine giuridico e morale a cui sono sottoposti”¹⁷, controllano l’azienda, ne influenzano le scelte e traggono i maggiori vantaggi dalla sua attività.

Nelle aziende di produzione individuali il soggetto economico è l’imprenditore, nel caso delle società, invece, è di più difficile individuazione, dal momento che non può essere rappresentato dai soci, bensì da coloro che hanno “maggior peso” nelle decisioni, quindi si può affermare che, in tali realtà il soggetto economico sia la persona, o il gruppo di persone che ha il massimo *potere volitivo*¹⁸, ossia in grado di assumere le decisioni relative alla vita dell’azienda e da cui fa capo il “processo decisionale”.

Bisogna sottolineare che l’esercizio di tale potere dipende dalle competenze manageriali, in materia di pianificazione, programmazione, controllo, organizzazione e gestione del personale (leadership)¹⁹.

¹⁶ G. Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 5.

¹⁷ P. Onida, *Economia d’Azienda*, cit., p. 21.

¹⁸ «Il potere volitivo consiste nell’esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo e di vigilanza (*rectius* controllo), quest’ultima funzione si traduce nella verifica della corretta attuazione degli indirizzi da parte della dirigenza e nella valutazione degli effetti delle azioni intraprese», N. Angiola, P. Bianchi, *Management pubblico. Una visione performance-based*, Franco Angeli, Milano, 2015, p. 20.

¹⁹ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunods, Paris, 1950.

Si evince che, non sempre il soggetto economico è individuabile con facilità²⁰ dal momento che non è una “figura” dai contorni precisi legislativamente disciplinati o disciplinabili. Per questo motivo, alla storica espressione di “soggetto economico”, negli ultimi anni si affianca sempre più l’espressione “governo d’azienda” o “modelli di governance”, che rappresentano meglio la complessità.

Più semplice è la definizione di “*soggetto giuridico*”, ossia il soggetto titolare dei rapporti giuridici posti in essere dall’azienda²¹, a cui appartiene il patrimonio dell’azienda e la responsabilità dell’attività svolta dalla stessa.

Tale soggetto può essere:

- una persona fisica;
- più persone fisiche;
- una persona giuridica.

Nelle aziende di produzione individuali il soggetto giuridico è una persona fisica, ovvero l’imprenditore.

Nelle società, il soggetto giuridico può essere rappresentato da:

- più persone fisiche, cioè i soci, come nel caso delle “società di persone”;
- da una persona giuridica, cioè un’entità giuridica separata dalle persone fisiche dei soci che, quindi, non ha un’identità fisica concreta, ma che assume obblighi e diritti, ad esempio nelle “società di capitali”.

Per quel che concerne le aziende pubbliche, va sottolineato che il soggetto giuridico è pubblico. Esse, infatti dispongono di “poteri autoritativi”²² che permettono l’esercizio di uno “*ius imperii*” (ossi il diritto di imporre l’esecuzione di un ordine) nei confronti dei cittadini e delle aziende di produzione, o di qualsiasi altro tipo di stakeholder, con la definizione di regole e vincoli a cui attenersi.

²⁰ P. Capaldo, *L’azienda centro di produzione*, Giuffrè, Milano, 2013, p. 452.

²¹ P. Ricci, *Introduzione all’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 27.

²² N. Angiola, P. Bianchi, *Management pubblico. Una visione performance-based*, cit., p. 18.

Figura 3.4. – *Classificazione delle aziende in base al carattere soggettivo*

<i>Soggetto giuridico</i>	<i>Soggetto economico</i>	
	Privato	Pubblico (*)
Privato	Azienda Privata	Azienda pubblica
Pubblico	(**)	Azienda pubblica

(*) La legittimazione come soggetto economico, nelle aziende pubbliche, avviene, nei regimi democratici, con l'esercizio dei diritti di voto.

(**) Un soggetto economico privato, non legittimato da meccanismi elettorali, non potrebbe, in linea di principio, essere il riferimento apicale di un'azienda pubblica, salvo che ottenga una legittimazione per nomina democratica.

Fonte: elaborazione propria.

3.4. Le configurazioni teoriche “oggettivo-soggettive” d'azienda

Applicando congiuntamente i criteri soggettivi e oggettivi di classificazione, economico e giuridico, si perviene alla bipartizione del sistema economico fra aziende pubbliche e aziende private.

Va però sottolineato che rispetto a questi due settori, è possibile individuare un “terzo settore” composto da “(...) soggetti non riconducibili allo Stato, perché nascono da iniziativa privata e operano con risorse e nell'interesse dei privati; ma riconducibili alle aziende di produzione, perché non operano secondo la logica dello scambio in vista del profitto (...)”²³.

La combinazione dei criteri *oggettivo*, ossia relativo all'attività svolta, di consumo e di produzione, e *soggettivo*, riguardante l'appartenenza al settore privato o pubblico, si può sintetizzare con le configurazioni teoriche “oggettive-soggettive” d'azienda²⁴, schematizzabili nel modello seguente:

²³ P. Capaldo, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, atti del XVIII convegno AIDEA, Roma 28-30 settembre 1995, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996, p. 15 ss.

²⁴ L. Puddu, *Ragioneria Pubblica. Il bilancio degli enti locali*, cit., p. 10.

Figura 3.5. – Configurazioni teoriche “oggettivo-soggettive” d’azienda

		Carattere soggettivo		
		Aziende Pubbliche		Aziende Private
Carattere oggettivo	Aziende di Consumo	Aziende pubbliche (istituzioni)	Aziende “non profit” pubbliche	Aziende “non profit” private
	Aziende di Produzione	Aziende di produzione pubbliche		Aziende di produzione private

Fonte: elaborazione propria.

Dal modello emergono le seguenti tipologie d’azienda:

- *Aziende pubbliche (istituzioni)*: aziende di consumo con soggettività di natura pubblica (ad esempio le Regioni, i Comuni);
- *Aziende “non profit” pubbliche*: aziende di consumo con finalità non lucrative o di distribuzione di utili, con soggettività di natura pubblica, ad esempio le fondazioni, i musei, ecc. appartenenti ad aziende pubbliche;
- *Aziende di produzione pubbliche*: operano per il mercato, ma il soggetto economico è di natura pubblica. Pur essendo società commerciali, esse sono finalizzate al perseguimento del bene comune. Rappresentano un istituto autonomo, sul piano giuridico ed economico, nel quale si svolgono processi di produzione di beni e servizi di pubblica utilità e che sono ceduti ad un prezzo di scambio. Ci si riferisce alle unità operanti come strumento attraverso cui i Comuni, le Regioni e lo Stato intervengono sul mercato con la produzione e la cessione di beni e servizi (ad esempio: la Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., la Consip S.p.A., ecc.);
- *Aziende “non profit” private*: aziende di consumo con finalità non lucrative o di distribuzione di utili, con soggettività di natura privata (ad esempio, gli enti privati come fondazioni, associazioni, ecc.);
- *Aziende di produzione private*: operano per lo scambio di mercato, con finalità lucrative e di distribuzione di utili, e hanno soggetto giuridico di natura privata (ad esempio, le società con capitale di proprietà di soci privati).

Per quel che concerne le *Aziende Pubbliche*, esse possono essere suddivise

individuando le diverse configurazioni di soggetti che operano nel settore, seguendo due approcci alternativi²⁵:

- a) la declinazione delle aziende pubbliche proposta dalla *metodologia economico-statistica*;
- b) la classificazione delle aziende pubbliche dettata dal *diritto amministrativo*.

Se consideriamo la *metodologia economico-statistica* (sub a), possiamo far risalire l'esigenza di una corretta classificazione delle aziende pubbliche al Trattato di Maastricht²⁶, che stabilì regole comuni per i Paesi membri in tema di finanze pubbliche. Era, infatti, necessaria la ricerca di concetti e di parametri omogenei per i singoli paesi, tali da permettere il raggiungimento di obiettivi comuni di politica economica.

In relazione alla nozione di Pubblica Amministrazione, il diritto europeo, sin dall'elaborazione del concetto di "*organismo di diritto pubblico*", ha posto l'accento sull'effettivo esercizio di attività di interesse generale.

Attualmente, la definizione di *Amministrazioni Pubbliche* nella contabilità nazionale²⁷ fa riferimento alla natura dell'attività economica espletata dai singoli Enti, e coincide con la nozione di *soggetto pubblico*²⁸.

Esse, quindi, sono "*tutte le unità istituzionali che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita, la cui produzione è destinata a consumi collettivi e individuali ed è finanziata in prevalenza da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori e/o tutte le unità istituzionali la cui funzione principale consista nella redistribuzione del reddito e della ricchezza del Paese*"²⁹.

Per stabilire il settore di appartenenza di ciascuna unità, occorre analizzare:

²⁵ AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013.

²⁶ Il Trattato di Maastricht, o Trattato sull'Unione Europea (TUE), è uno dei trattati dell'Unione Europea, firmato il 7 febbraio 1992 a Maastricht nei Paesi Bassi, dai dodici paesi membri Comunità Europea, oggi Unione Europea, entrato in vigore il 1° novembre 1993, che definisce i c.d. tre pilastri dell'Unione Europea, fissando anche le regole politiche e i parametri economici e sociali necessari per l'ingresso dei vari Stati aderenti nella suddetta Unione (parametri di convergenza di Maastricht).

²⁷ F. Balassone, B. Mazzotta e D. Monacelli, *I principali saldi di finanza pubblica: definizioni, utilizzo, raccordi*, Servizio Studi della Ragioneria Generale dello Stato, luglio 2008.

²⁸ Di cui al Regolamento UE n. 549/2013 del Consiglio del 26 giugno 2013, relativo al Sistema Europeo dei Conti nazionali e regionali nella Comunità, noto come "Sec2010". Il Sec2010 (Sistema europeo dei conti nazionali e regionali) ha sostituito il Sec95 che era stato introdotto a livello comunitario dal Regolamento n. 2293/96 del Consiglio dell'Unione Europea del 25 giugno 1996.

²⁹ Sec2010, p. 76.

- la natura economica dell’attività esercitata;
- la funzione che l’unità svolge;
- il tipo di relazione economico-finanziaria con le altre istituzioni.

Ciò ha determinato un allargamento della nozione di Pubblica Amministrazione; inoltre si è, successivamente, stabilito che³⁰ “*per amministrazioni pubbliche si intendono gli enti e gli altri soggetti che costituiscono il settore istituzionale delle amministrazioni pubbliche individuati dall’Istituto Nazionale di Statistica*”³¹ (ISTAT) sulla base delle definizioni di cui agli specifici regolamenti comunitari”. Sulla base del Sec2010, quindi, l’Istat predispone annualmente, entro il 30 settembre, e pubblica sulla Gazzetta Ufficiale, l’elenco delle unità istituzionali che fanno parte del settore delle *Amministrazioni Pubbliche* (Settore S.13), i cui conti concorrono alla costruzione del Conto economico consolidato delle Amministrazioni Pubbliche.

Il Sec2010³², tratta estesamente i problemi di attribuzione di un’unità istituzionale al settore delle Amministrazioni Pubbliche piuttosto che a quello privato. Sono fornite indicazioni stringenti sui criteri di classificazione, con riferimento soprattutto alle società, per rendere più agevole la decisione circa il carattere “*di mercato*” (market) o “*non di mercato*” (non-market) delle unità.

La produzione è considerata “market” se destinata ad essere venduta sul mercato ad un *prezzo economicamente significativo*, e “*i beni e i servizi prodotti sono venduti a prezzi economicamente significativi soltanto allorché le vendite coprono più del 50 per cento dei costi di produzione*”.

Il rapporto tra ricavi di vendita e costi, tuttavia, è variabile nel tempo, e ciò rende variabile anche la delimitazione del perimetro della Pubblica Amministrazione.

Nell’applicazione del criterio del 50%, in base al Sec2010 bisogna includere tra i costi di produzione anche il costo del capitale, che in generale può essere approssimato dalla spesa netta per interessi.

Le amministrazioni pubbliche, secondo il Sec2010, si suddividono tre sotto-settori, concernenti rispettivamente:

- le *amministrazioni centrali*: organi amministrativi dello Stato e altri enti

³⁰D.Lgs. 196/2009, art. 1, comma 2.

³¹L’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) è un ente pubblico di ricerca italiano che si occupa dei censimenti generali della popolazione, dei servizi e dell’industria, e dell’agricoltura, di indagini campionarie sulle famiglie e di indagini economiche generali a livello nazionale.

³²Servizio del Bilancio del Senato, *Le modifiche del conto economico della PA secondo il SEC 2010*, Nota Breve n. 7, settembre 2014.

centrali la cui competenza si estende normalmente alla totalità del territorio economico, esclusi gli enti centrali di previdenza e assistenza sociale. Sono comprese anche le istituzioni senza scopo di lucro controllate e finanziate in prevalenza dalle amministrazioni centrali, la cui competenza si estende alla totalità del territorio economico³³;

- le *amministrazioni locali*: enti pubblici territoriali la cui competenza si estende ad una parte del territorio, nonché le istituzioni senza scopo di lucro controllate e finanziate in prevalenza da amministrazioni locali, la cui competenza è limitata al territorio economico di tali amministrazioni: le Regioni, i Comuni, le Università, le Camere di Commercio, le Aziende Sanitarie Locali, ecc.;
- gli *enti nazionali di previdenza e assistenza*: unità istituzionali centrali, la cui attività principale consiste nell'erogare prestazioni sociali, alle quali determinati gruppi della popolazione sono tenuti a partecipare o a versare contributi in forza di disposizioni legislative o regolamentari, la cui gestione sia svolta dalle amministrazioni pubbliche per quanto riguarda la fissazione o l'approvazione dei contributi e delle prestazioni, a prescindere dal loro ruolo di organismo di controllo o di datore di lavoro. Inoltre, di norma, non esiste alcun legame diretto tra l'importo del contributo versato da un individuo e il rischio cui esso è esposto³⁴.

Se, invece, consideriamo la classificazione delle aziende pubbliche dettata dal *diritto amministrativo* (sub b), si perviene alla seguente suddivisione:

- *enti pubblici territoriali*: enti che hanno quale proprio elemento costitutivo il territorio, il quale è quindi essenziale per l'esistenza dell'ente medesimo. Tali enti, a loro volta si suddividono in: enti pubblici nazionali, quali gli organi centrali dello Stato³⁵ e gli enti pubblici locali³⁶;
- *enti pubblici non territoriali*: non trovano nel territorio un limite all'effi-

³³ Ad esempio, la Presidenza del Consiglio dei Ministri ed i Ministeri; gli Organi costituzionali (Presidenza della Repubblica, Parlamento italiano composto dal Senato della Repubblica e dalla Camera dei deputati, Corte costituzionale) e di rilievo costituzionale (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro-CNEL, ecc.); le Agenzie fiscali (Agenzia del demanio, Agenzia del territorio, Agenzia delle dogane, ecc.), società per azioni quali Anas S.p.A., Italia lavoro S.p.A., Patrimonio dello Stato S.p.A., ecc.).

³⁴ Ad esempio l'Istituto Nazionale Infortuni sul Lavoro – INAIL, l'Istituto Nazionale Previdenza Sociale – INPS, ecc.

³⁵ Di cui fanno parte, ad esempio, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, i Ministeri, l'Avvocatura dello Stato, ecc.

³⁶ Ad esempio le Regioni e i Comuni.

cia della propria attività. Anch'essi si possono suddividere in *enti pubblici economici*, che esercitano in via principale e prevalente un'attività di impresa³⁷ e gli *enti pubblici non economici*, che rappresentano un insieme residuale composto da enti fortemente eterogenei tra di loro, ad esempio l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS), l'Istituto Nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL), la Croce Rossa Italiana, ecc.

³⁷Nel corso degli ultimi anni il legislatore ha promosso interventi concernenti:

- o la loro trasformazione in Società per Azioni (è il caso, ad esempio, delle società quali l'Iri, l'Eni, l'Enel, la Cassa depositi e prestiti, ecc.);
- o la loro privatizzazione, come nel caso dell'Ente Tabacchi Italiani, ente privatizzato nel 2003, attraverso un'asta vinta dalla società inglese British American Tobacco (BAT).

4.

Il modello *Fonti e Impieghi* per la classificazione delle aziende

4.1. Aspetti introduttivi al modello *fonti e impieghi*: i sistemi di finanza di donazione, autonoma e derivata

Le aziende, nelle loro diverse configurazioni, possono essere analizzate dal punto di vista del binomio finanziario fonti-impieghi.

Al riguardo si possono distinguere, a livello teorico, tre modelli:

- il modello di finanza di donazione;
- il modello di finanza autonoma;
- il modello di finanza derivata.

Il modello di *finanza di donazione* si fonda su un meccanismo di gratuità finanziaria (fundraising) e non finanziaria di disponibilità di lavoro benevolo (volontariato).

Figura 4.1. – *Il sistema di finanza di donazione*

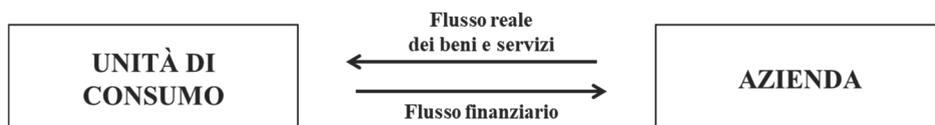


Fonte: elaborazione propria.

È il tipico modello che identifica aziende del Terzo settore che, a fronte della gratuità del servizio reso, ricevono erogazioni liberali (donazioni) e lavoro di volontariato (*Serviam*).

Il modello di *finanza autonoma* (modello del “*do ut des*”) è quello che si fonda sullo «scambio diretto» tra le aziende produttrici di beni e servizi e le unità di consumo che li ricevono versando un corrispettivo.

Figura 4.2. – *Il sistema di finanza autonoma con scambio diretto*



Fonte: elaborazione propria.

Le caratteristiche del descritto modello di «scambio diretto» sono le seguenti:

- si fonda sulla relativa autonomia di ogni singola azienda;
- le unità di consumo ricevono i beni o i servizi nella misura in cui provvedono al mantenimento dell’equilibrio finanziario dell’azienda produttrice, pagando un prezzo-corrispettivo.

È il tipico modello che identifica le imprese di produzione per le quali la “ricchezza è oggetto e fine dell’amministrazione”¹.

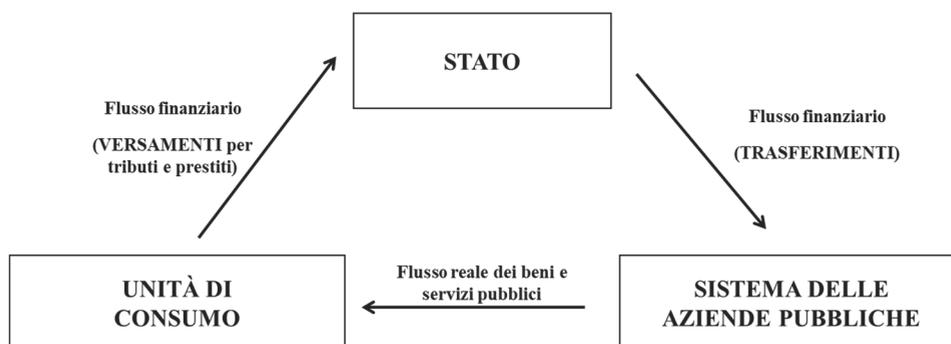
Il modello di *finanza derivata*, invece, si fonda su un meccanismo indiretto di scambio con l’intervento di intermediazione da parte dello Stato.

È il tipico modello che identifica le aziende di erogazione pubbliche (es. istituzioni) per le quali la “ricchezza è solamente mezzo.

Tali aziende, infatti, erogano i beni e i servizi alle «unità di consumo» sostenendo i relativi esborsi finanziari. La copertura di tale fabbisogno avviene mediante i trasferimenti di risorse da parte di un intermediario (es. Stato) che, a sua volta, raccoglie i mezzi necessari attraverso l’accentramento impositivo, l’accentramento dell’indebitamento e l’accentramento della liquidità.

¹F. Besta, *La Ragioneria, Prolusione, Regia Scuola Superiore di Commercio, Venezia, Tipografia Coletti, 1880, Copia Anastatica, Cacucci, Bari, 1987, p. 10.*

Figura 4.3. – *Il sistema di finanza derivata con scambio indiretto*



Fonte: elaborazione propria.

Le caratteristiche del descritto «scambio indiretto» sono le seguenti:

- si fonda sull’intermediazione dello Stato, che svolge un ruolo accentratore nella pianificazione delle risorse e nella loro distribuzione per realizzare un equilibrio di tipo sociale tra le diverse componenti del sistema;
- le unità di consumo ricevono i beni e i servizi senza alcun vincolo di rispetto dell’equilibrio finanziario dell’ente pubblico produttore ed erogatore di tali beni e servizi;
- si pone il problema del riparto delle risorse da trasferimenti fra i diversi enti pubblici.

4.2. Le fonti di accumulazione e gli impieghi di capitale

Rappresentiamo qui di seguito la classificazione delle varie tipologie di aziende in base all’oggetto della ricchezza, o del capitale, distinguendo le *fonti* di capitale (Figura 4.4) dagli *impieghi* di capitale (Figura 4.5).

Le *fonti* prioritarie, nella classificazione sopra riportata, sono quelle di origine primaria del capitale (es. capitale sociale e fondo di dotazione), mentre le ultime fonti a cui ricorrere sono rappresentate dall’indebitamento.

Per la Ragioneria quest’ordine è quello *logico/scientifico* nel senso che fa da criterio per esprimere giudizi di merito (peggiore/migliore) sulle articolazioni che concretamente si possono presentare.

Nella citata tabella le varie configurazioni di *SI* e di *NO* non vanno assunte in modo assoluto, ma per prevalenza. Così ad esempio, i ricavi di mercato nelle aziende pubbliche vengono considerati *NO*, ma potrebbe essere presente

qualche limitata attività commerciale anche nelle istituzioni pubbliche, solo che non è la fonte prevalente del capitale.

Figura 4.4. – *Le fonti di accumulazione di capitale nelle diverse tipologie di aziende*

	<i>Aziende di erogazione</i>		<i>Imprese di produzione</i>	
	<i>Aziende non profit (pubbliche e private)</i>	<i>Aziende Pubbliche (Istituzioni)</i>	<i>Imprese a vocazione commerciale (1)</i>	<i>Imprese a vocazione sociale e civile (2)</i>
1a) Capitale sociale/fondo di dotazione	SI (3)	NO (4)	SI (5)	SI (6)
2a) Ricavi di mercato	NO (7)	NO	SI	SI
3a) Tributi da potere impositivo	NO	SI	NO	NO
4a) Contributi da terzi senza corrispettivo	SI	SI	SI	SI
5a) Disinvestimenti patrimoniali	SI	SI	SI	SI
6a) Debiti	SI	SI	SI	SI
(1) Es. Imprese individuali, società commerciali, società benefit ² , consorzi (2) Es. cooperative, imprese sociali ² (3) Fondo di dotazione, ad utilizzo «libero» per gli scopi dell'azienda (4) Patrimonio netto contabile senza apporti di capitale «di rischio», pura somma algebrica attivo – passività (5) Capitale di «rischio» da preservarne l'integrità attraverso l'accumulazione del reddito (6) Con limitazioni e particolarità nei diritti amministrativi dell'impresa (7) Con eccezione di marginali attività accessorie di natura commerciale				

Fonte: elaborazione propria.

² Questa distinzione nasce da una recente modifica civilistica che ha introdotto le “società benefit” e “le imprese sociali”, le cui caratteristiche sono presentate nel successivo paragrafo 4.6.

Figura 4.5. – Gli impieghi di capitale nelle diverse tipologie di aziende

	Aziende di CONSUMO		Imprese di PRODUZIONE	
	Aziende non profit (pubbliche e private)	Aziende Pubbliche (Istituzioni)	Imprese a vocazione commerciale (1)	Imprese a vocazione sociale e civile (2)
1b) Costi di gestione	SI (8)	SI (8)	SI	SI
2b) Investimenti patrimoniali	SI	SI	SI	SI
3b) Rimborso debiti	SI	SI	SI	SI
4b) Remunerazione, rimborso del capitale di rischio/fondo di dotazione	NO	NO	SI	NO
(1) Es. Imprese individuali, società commerciali, società benefit ² , consorzi (2) Es. cooperative, imprese sociali ² (8) Con particolare attenzione al contenimento delle spese generali (overhead), il cui valore limite, di “prassi”, non deve superare il 20% dei proventi				

Fonte: elaborazione propria.

Gli impieghi vengono proposti in un ordine che riflette la loro *capacità di conferire durabilità* all’esistenza dell’azienda.

Questo è infatti l’oggetto della scienza economico-aziendale che studia “*le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende*”³ che sono “*un istituto economico destinato a perdurare [...]*”⁴.

L’impiego del capitale per i “*costi di gestione*” è prioritario perché consente all’azienda di proseguire l’attività, mentre all’ultimo sono riportati gli impieghi per “*remunerazione/rimborso*” del capitale sociale, perché rappresentano uscite di capitale che indeboliscono la durabilità aziendale.

In particolare, si sottolinea l’importanza di tenere sotto controllo i c.d. costi di *overhead* (spese generali) sia nelle aziende non profit e in quelle pubbliche.

³ G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Discorso inaugurale dell’Anno Accademico, 1926-27, nel Regio Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia, Milano, S.A., Istituto editoriale Scientifico, 1927, p. 30.

⁴ G. ZAPPA, *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

Secondo “prassi”, tali costi non dovrebbero superare il limite del 20% dei proventi.

Nell’ordine proposto, gli impieghi per “*investimenti*” precedono quelli per “rimborso di debiti”. Questo in considerazione della capacità che gli investimenti posseggono di modificare la posizione dell’azienda nella “curva di esperienza” e quindi stimolare la struttura organizzativa verso nuovi cammini di apprendimento.

Ovviamente, si tratta di una linea di principio teorica che va contestualizzata, nella prassi, per tener conto di situazioni critiche nelle quali la durabilità aziendale impone di dare priorità alla soddisfazione dei debiti scaduti.

Nell’articolazione degli impieghi del capitale si ha una relativa omogeneità nelle diverse tipologie di aziende.

L’unico elemento distintivo è rappresentato dagli impieghi per remunerazione/rimborso del capitale sociale che non sono assolutamente presenti nelle aziende consumo, siano esse istituzionali pubbliche, siano esse enti del Terzo settore (non profit).

4.3. I costi di gestione strategici per la durabilità aziendale

Al primo posto dell’elencazione degli impieghi vengono rappresentati i costi di gestione “strategici” per la durabilità aziendale⁵ che sono quelli che assolutamente devono trovare copertura per mantenere la durabilità dell’azienda (es. costi per l’acquisto di materie prime, costi per il lavoro, costi per l’energia, ecc.).

Non riuscire più a sopportare tali costi comporta il blocco dell’attività.

Non sono, invece, strategici i costi che, anche se non pagati, non fermano immediatamente l’attività (es. imposte, contributi, ecc.). L’azienda ed i suoi amministratori, in questo caso, assumono, però, dei rischi sanzionatori non solo finanziari, ma anche penali (es. per mancato versamento delle ritenute).

⁵ La “durabilità” dell’azienda delinea l’azienda stessa come «istituto duraturo o almeno fatto per durare» e quindi «atto a perdurare» (G. ZAPPA, *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957, Tomo I, pp. 34-203).

4.4. Gli investimenti patrimoniali come impiego prioritario rispetto al rimborso dei debiti

Gli investimenti patrimoniali sono la voce successiva di impieghi di capitale che, teoricamente, precedono sia il rimborso di debiti sia la remunerazione rimborso del capitale sociale.

Ovviamente, questa distinzione è solo teorica, perché in pratica se ci sono scadenze impellenti per debiti da rimborsare, queste vanno rispettate.

Le due ultime forme di impiego di capitale sono definitive e non danno origine, come invece fanno gli investimenti, a sviluppo e ad acquisizione di esperienza nel cammino di apprendimento aziendale.

Si tratta della prospettiva di innovazione e apprendimento (*learning and growth*) ripresa dalla c.d. analisi della *balanced scorecard* che vedremo successivamente⁶.

L'obiettivo è quello di focalizzare la struttura organizzativa sul suo processo di miglioramento della conoscenza.

L'analisi si fonda sul recupero di efficienza nei costi unitari variabili (principalmente di personale) con il crescere della quantità prodotta ed è rappresentata dalla c.d. *curva di esperienza*⁷.

“Il costo di un'attività generatrice di valore può diminuire nel tempo grazie ad un processo di apprendimento che ne migliora l'efficienza. I meccanismi attraverso i quali l'apprendimento può ridurre i costi col passare del tempo, sono numerosi e fra questi possiamo ricordare i cambiamenti del layout, il miglioramento della programmazione, i miglioramenti di efficienza della manodopera, le modifiche nella concezione dei prodotti per facilitarne la fabbricazione, i miglioramenti di resa, le procedure di incremento dell'utilizzazione dell'attivo patrimoniale e una migliore preparazione delle materie prime per i processi produttivi. L'apprendimento può anche ridurre i costi di costruzione degli stabilimenti, di punti di vendita o di altri impianti. Pertanto le possibilità di apprendimento in un'attività vanno molto al di là di quello che le singole persone realizzano quando imparano a svolgere le loro funzioni in modo più efficiente”⁸.

L'approccio per rendere continuo e condiviso l'apprendimento è denominato “*knowledge management*” che “è un nuovo modo di pensare all'organiza-

⁶ L'argomento è trattato, in particolare, nel successivo paragrafo 9.3.

⁷ La Curva di esperienza è presentata, in particolare, nel successivo paragrafo 9.4.

⁸ Per un approfondimento relativo all'apprendimento e alle sue ricadute aziendali si veda M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, Milano, 1996, p. 86.

*zazione e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un'organizzazione. Esso si riferisce allo sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza di modo che le attività organizzative possano costruire sulle conoscenze già acquisite*⁹.

L'esperienza che si accumula con l'incremento produttivo, permette ai vari organi di lavorare "in modo più spedito" riducendo così i tempi/costi di produzione.

Inoltre, l'accumulazione di esperienza ha un impatto positivo sulla struttura organizzativa contribuendo a migliorare la conoscenza e il cammino di apprendimento.

Il personale è così spinto a "fare del proprio meglio" sia nei compiti del passato sia in quelli nuovi per crescere secondo i propri meriti.

Il progredire del cammino di apprendimento è condizione di miglioramento organizzativo come descritto dal "Principio di Peter"¹⁰ secondo il quale ogni dipendente tende a salire di grado fino al proprio livello di incompetenza.

4.5. Le fonti e gli impieghi di capitale nelle aziende del Terzo settore

Le aziende del Terzo settore (non profit) si costituiscono con un fondo di dotazione apportato, nelle associazioni, dai soggetti partecipanti o, per le fondazioni, dal patrimonio fondativo.

Tale fondo ha la caratteristica di essere disponibile purché sia utilizzato per gli scopi propri dell'ente associativo o fondativo.

Non hanno, di norma, ricavi di mercato, fatta eccezione per le limitate attività commerciali (o accessorie) che eventualmente vengono esercitate per "raccolta di fondi".

Nelle imprese sociali ricordiamo che è consentito loro di effettuare vendite con corrispettivo.

Non hanno assolutamente fonti da potere impositivo, mentre sono caratterizzate in modo rilevante dalla presenza di contribuzioni finanziarie derivanti da terzi (liberalità), e non finanziarie derivanti da gratuità di lavoro benevolo (volontariato).

⁹R. DAFT, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001, p. 272.

¹⁰L.J. PETER, *The Peter Principle*, Bantam books, New York, 1970. Per un approfondimento si rinvia al paragrafo 9.5.

Possono, inoltre, finanziarsi attraverso la dismissione di beni patrimoniali e ricorrere al debito come fonte di acquisizione di capitale, nei limiti che loro viene concesso dal sistema finanziario.

4.6. Le fonti e gli impieghi di capitale nelle imprese

L'articolazione delle fonti nelle aziende di produzione è presentata per tutte le "Imprese", siano esse a vocazione commerciale o a vocazione sociale e civile.

Tutte queste imprese continuano a non avere la presenza di entrate tributarie che, invece, sono quelle caratteristiche delle aziende pubbliche.

Le *Imprese a vocazione commerciale*, normalmente operanti sotto forma societaria, hanno come fonte originaria quella del capitale sociale versato dai soci partecipanti.

La caratteristica di questo capitale sociale è che esso deve essere mantenuto integro attraverso i processi di produzione del reddito. Inoltre, i soci, in assemblea, hanno potere decisionale esprimendo voti in funzione delle quote del capitale sociale medesimo da ciascuno detenute.

I ricavi di mercato sono l'altra importante forma di finanziamento delle imprese commerciali, data dalla cessione sul mercato dei propri beni e servizi. Si ricorda che, sotto questo profilo, i ricavi sono la matrice e l'origine del processo di autofinanziamento dell'impresa commerciale¹¹.

Come già detto, non hanno assolutamente flussi finanziari derivanti da tributi da potere impositivo, mentre possono essere presenti contributi da terzi senza corrispettivo (es. contributi pubblici, donativi).

Inoltre, possono generare fonti di finanziamento straordinarie attraverso il disinvestimento di beni del patrimonio e possono anche accedere all'indebitamento nei limiti del merito creditizio che viene loro riconosciuto dal sistema finanziario.

Un caso particolare e recente di impresa commerciale è quello delle "Società Benefit". Si tratta di società di capitali in cui coesistono uno scopo di accumulazione del capitale e di generazione del profitto, e uno scopo di interesse pubblico o tutela socio-ambientale.

Gli amministratori sono chiamati a raggiungere entrambi i risultati con pari impegno e responsabilità. Pertanto, queste aziende sono da ricondursi a una tipologia di impresa commerciale dotata di uno scopo aggiuntivo e avente pari dignità.

¹¹ G. Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 78.

Rientrano, invece, nella categoria di *imprese a vocazione sociale e civile* le *imprese cooperative* e le *imprese sociali*.

Le *imprese cooperative* sono imprese commerciali nelle quali sono presenti vincoli all'accumulazione del capitale, in quanto il capitale sociale viene sottoscritto dai vari soci (con limite massimo ad. es. di 50.000 per socio), ma soprattutto, vige il principio del voto capitaro: ogni socio nella *governance* conta come voto singolo non legato all'entità del conferimento effettuato.

Le imprese cooperative, con le loro attività commerciali, ottengono corrispettivi da ricavi di mercato.

Possono ricevere contributi da terzi senza corrispettivo, finanziare l'attività attraverso la dismissione di beni patrimoniali e ricorrere all'indebitamento nei limiti del merito creditizio che viene loro riconosciuto dal sistema finanziario.

In particolare, si ricorda che, le imprese cooperative, entro determinati limiti, possono indebitarsi con i propri soci con il "prestito sociale"¹².

Le "Imprese Sociali" sono aziende aventi natura giuridica commerciale, ma dotate anch'esse di uno scopo socio-ambientale che è prevalente sullo scopo di accumulazione del profitto. In questo senso, le "Imprese Sociali" sono più simili alle aziende del Terzo settore, ma utilizzano mezzi propri delle imprese commerciali per il raggiungimento dei propri obiettivi, nella misura in cui il modello di accumulazione e impiego del capitale è funzionale al raggiungimento dello scopo e della missione socio-ambientale principale.

Per questa ragione, esse sono sottoposte a stringenti limiti in materia di distribuzione di utili e vincolo di utilizzo degli stessi per il conseguimento dell'obiettivo principale.

4.7. Le fonti e gli impieghi di capitale nelle aziende pubbliche (Istituzioni)

Le istituzioni pubbliche sono "aziende di comando" che in forza di legge esercitano un potere impositivo e dispositivo sugli altri soggetti operanti sul territorio (persone, famiglie, aziende). Contestualmente gestiscono e finanziano un insieme di attività principalmente consistenti nel fornire alla collettività beni e servizi non destinabili alla vendita, rivolti ad un consumo collettivo con obiettivi di riequilibrio nella redistribuzione del reddito e della ricchezza.

I servizi degli enti pubblici sono tipicamente caratterizzati da un consumo

¹² Il prestito sociale rappresenta una forma di finanziamento delle società cooperative che si manifesta nell'apporto di un prestito fruttifero, da parte dei soci, nel limite massimo pari al triplo del capitale sociale.

collettivo che è congiuntamente usufruito con difficoltà a selezionare, per esclusione, chi non deve beneficiarne e quindi non è ravvisabile un sistema di prezzi di vendita come corrispettivi di mercato «unicuique suum» in cui «ciascuno» riceve il «suo».

In linea generale il concetto di beni e servizi pubblici è soggetto a «determinazione storica e a continua evoluzione» perché i bisogni da soddisfare sono ampi e mutevoli e non corrispondenti ad una definizione univoca di tipo tecnico.

Le fonti di finanziamento degli enti pubblici si possono, rispetto all'origine, classificare come segue:

- 1) *Fonti proprie* (es. tributi, tasse e contributi propri, proventi vari, disinvestimenti);
- 2) *Fonti derivate* (es. indebitamento, trasferimenti).

Le fonti proprie, o interne, sono quelle auto-generate dall'ente pubblico attraverso la propria attività amministrativa od a quella dei propri cespiti patrimoniali.

Le entrate tributarie derivano dal potere impositivo che alcuni enti pubblici (es. quelli territoriali) posseggono nei confronti dei propri cittadini per coprire il fabbisogno originato dalla predisposizione di servizi pubblici a consumo congiunto (es.: produzione normativa, tutela dell'ordine pubblico, giustizia, difesa, istruzione, sanità, ecc.).

L'imposizione fiscale è propria dello Stato con le imposte erariali sul reddito (es.: IRPEF, IRES), sui consumi (es.: IVA) e sui trasferimenti (es.: bollo e registro), ma compete, in forma più o meno rilevante, anche ad altri enti pubblici territoriali come ad esempio alle Regioni con l'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP) o ai comuni con l'Imposta Municipale Propria (IMU).

Un'altra fonte propria è rappresentata dalle tasse e contributi diretti che sono versati dagli stessi utilizzatori del servizio pubblico nei casi in cui ne sia possibile l'individuazione, come normalmente avviene, ad esempio, per i contributi degli studenti universitari, i ticket di co-partecipazione alla spesa sanitaria, ecc.

I proventi vari sono collegati a diverse attività sia di tipo commerciale, che marginalmente anche un ente pubblico svolge conseguendo ricavi, sia per la gestione dei redditi del patrimonio immobiliare e finanziario (es.: affitti attivi, interessi attivi, dividendi).

Sempre dalla gestione patrimoniale possono derivare le entrate proprie di natura straordinaria per disinvestimenti mediante il realizzo diretto per vendita od incasso, di beni del patrimonio attivo disponibile dell'ente pubblico.

Le fonti derivate di finanziamento dell'ente pubblico sono quelle di origine

esterna acquisite o a titolo di trasferimento, corrente o in conto capitale, di norma da altri enti pubblici e senza vincolo di restituzione oppure attraverso l'indebitamento.

Si ricorda che, di norma, tutto il debito è accentrato nello Stato i cui titoli di debito sono sottoscritti dagli istituti centrali di emissione con l'obbligo del rimborso del capitale e la corresponsione di interessi passivi.

Manca, nel sistema finanziario degli enti pubblici, la fonte esterna del capitale proprio perché il rischio e la proprietà del capitale sono esclusivamente di natura pubblica e sono del tutto assenti vincoli di accumulazione e remunerazione del capitale a titolo di partecipazione agli utili della gestione.

4.8. La monetizzazione del debito sovrano pubblico dello Stato

Nell'ambito delle amministrazioni pubbliche ve ne sono due apicali che presentano proprie caratteristiche distintive rispetto alle situazioni di crisi finanziaria

- lo Stato;
- l'Istituto di emissione.

Lo Stato gode di una personalità giuridica originaria che si fonda su una popolazione e sul collegato territorio: la crisi ha conseguenze sulle condizioni di vita economica della popolazione ma non porta al "fallimento" dello Stato bensì ad una situazione di "default".

Lo Stato continua a mantenere la propria personalità giuridica originaria con sempre maggiori difficoltà a finanziare la spesa pubblica.

Per l'Azienda pubblica Stato, l'equilibrio/pareggio di bilancio è diversamente trattato, in teoria, dalle diverse scuole di politica economica e dalla ragioneria.

Il *default* statale (Figura 1) non porta alla fine della personalità giuridica e del potere territoriale dello Stato ma si concretizza in un limite di cassa per pagare le spese correnti e nell'impossibilità di rimborso del debito. Tale situazione si trasforma in una crisi di liquidità tale da portare lo stato a dichiarare la sua insolvenza.

Sotto il profilo teorico, in politica economica e in prima approssimazione, si contrappongono almeno due scuole: quella del *deficit-spending* e quella del *rigore*.

La politica del *deficit spending* e dell'importanza dell'intervento statale nell'economia fa capo principalmente alla scuola post-Keynesiana.

La politica del *rigore* è propria della scuola austriaca con Von Mises e Von Hayek che richiamano l'esercizio di un ruolo marginale dello Stato in economia. Il limite più radicale è, ad esempio, quello di Rothbard della scuola anar-

co-capitalista che addirittura è contraria ad ogni prelievo impositivo da parte dello Stato “*Lo Stato realizza le proprie entrate con coercizione [...] si tratta di un sequestro forzoso della proprietà degli abitanti*”.

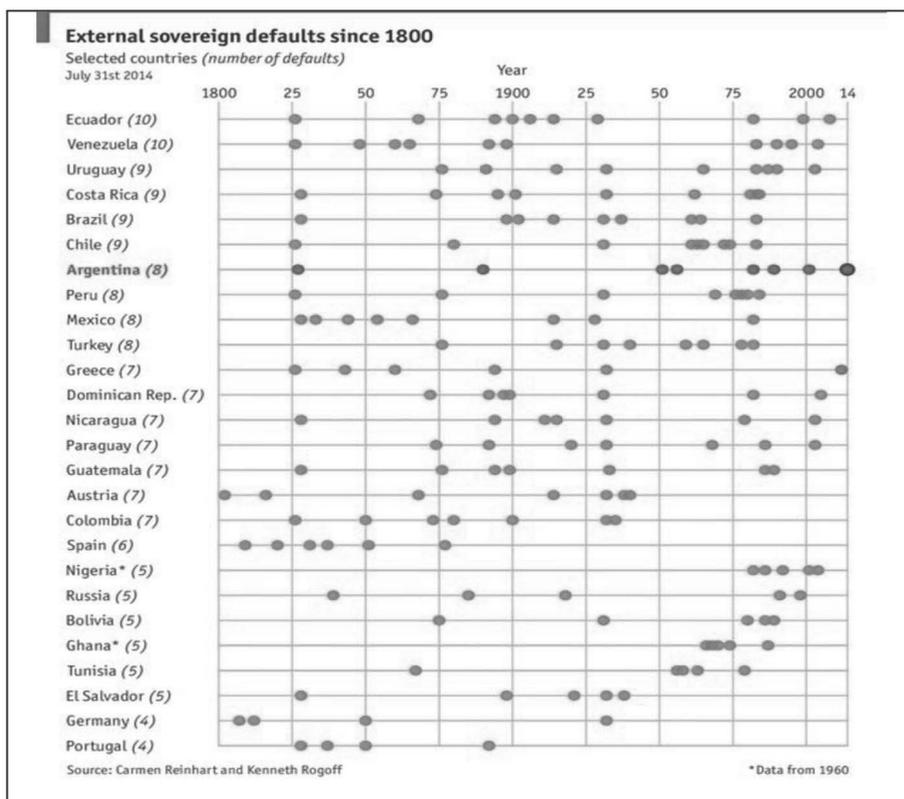
Secondo la politica del *deficit spending* un disavanzo, più o meno contenuto, del bilancio dello Stato contrasta la decrescita e aiuta lo sviluppo dell’economia.

La teoria del “rigore” invece, è contraria, in modo più o meno rigido, alla chiusura del bilancio statale in disavanzo.

Le due teorie hanno un impatto differente sul debito statale. Infatti, il *deficit-spending* si traduce in una crescita più o meno ampia del debito pubblico, riflesso che, invece, non si presenta con i bilanci in equilibrio.

La scelta tra l’una o l’altra teoria è frutto di valutazioni soggettive e politiche.

Figura 4.6 – *Default degli Stati Sovrani dal 1800 al 2014*



Fonte: Reinhart C., Rogoff K., International Monetary Fund

Sotto un profilo della Ragioneria/Diritto, nel nostro Paese, la disciplina del pareggio di bilancio e del contenimento del debito è dettata dall'art. 81 della Costituzione “*Lo Stato assicura l'equilibrio tra le entrate e le spese del proprio bilancio, tenendo conto delle fasi avverse e delle fasi favorevoli del ciclo economico. Il ricorso all'indebitamento è consentito solo “al fine di considerare gli effetti del ciclo economico e, previa autorizzazione delle Camere adottata a maggioranza assoluta dei rispettivi componenti, al verificarsi di eventi occasionali [...]”*”.

Una prima lettura, mette in evidenza che l'obiettivo è quello di raggiungere l'equilibrio di bilancio ma tenendo conto delle fasi del ciclo economico.

Ciclo economico che va considerato anche per poter ricorrere al debito con un vincolo di legge autorizzatoria che va approvata a maggioranza assoluta dei componenti delle Camere e non a maggioranza semplice dei partecipanti alle votazioni.

In prima approssimazione interpretativa, la legge costituzionale si pone in una posizione intermedia tra le due teorie di politica economica.

Non sposando totalmente né il *deficit-spending* né il *rigore* del pareggio.

La posizione della Ragioneria, si fonda sul principio cardine del pareggio di bilancio

In particolare, riflesso nella prassi, con riguardo al **bilancio di cassa**. Infatti, questo non può, per sua natura, chiudere in disavanzo: i pagamenti non possono mai essere superiori agli incassi più l'eventuale giacenza di tesoreria.

Questo rigore è peraltro attenuato dalla considerazione che in presenza di un eventuale disavanzo, esso di per sé non è causa di default immediato nel senso che anche in caso di disequilibrio, lo stato può continuare ad esistere.

Ciò che sotto il profilo della Ragioneria si può affermare è che, da un'analisi storica, in tutti i casi di default statale, si era in presenza di forti disavanzi e di elevato indebitamento, ma non è verificata l'affermazione contraria e deduttiva che disavanzo e debito portano al default immediato, almeno sino a quando lo stato riesce a finanziarsi con il ricorso “al mercato”.

La verifica empirica si riscontra nella numerosa presenza di Stati con forti disavanzi ed elevati volumi di debito che, ciò nonostante, riescono a perdurare e mantenere la loro presenza istituzionale

Lo si evince, ad esempio, dalla precedente figura 4.6 che riporta “il Default degli stati sovrani” dal 1800 al 2014.

Per questo le situazioni di disavanzo/debito vanno attentamente monitorate perché non si traducano in default e tale controllo avviene, tra gli altri, dai soggetti istituzionali nelle loro vesti regolatorie (es: Banca centrale, Fondo monetario internazionale, Unione Europea, ...).

L'Istituto di Emissione è l'altro soggetto apicale che, insieme allo Stato,

presenta proprie caratteristiche distintive rispetto alle situazioni di crisi finanziaria.

In risposta ad una specifica domanda: “la BCE può finire i soldi?”. L’allora Governatore della BCE Mario Draghi, rispose che “la BCE non può finire i soldi e, quindi abbiamo ampie risorse per far fronte a tutte le nostre emergenze (09.01.2014).

Da ciò consegue che anche l’Istituto di Emissione non può tecnicamente fallire, data l’impossibilità che “finisca i soldi” perché è sempre in grado di “creare base monetaria”.

Queste due figure apicali di istituzioni pubbliche (Stato e Istituto di Emissione), possono opportunamente interagire per fronteggiare le crisi finanziarie attraverso un processo denominato di “Monetizzazione del debito pubblico” che porta alla sospensione della scarsità della moneta, ad esempio, oggi nell’eurozona.

La monetizzazione del debito pubblico, è l’operazione attraverso la quale la Banca Centrale¹³ di riferimento territoriale, in misura rilevante, acquista i titoli del debito sovrano che, in quantità sempre più elevata, gli Stati emettono per far fronte alle pesanti situazioni di crisi (ad esempio: pandemica, economica, bellica).

Nel nostro Paese questa emissione di titoli da parte dello Stato, negli ultimi periodi di crisi pandemica ha portato il complesso del debito pubblico a circa 2.770 miliardi di euro al 31 luglio 2022¹⁴.

La Banca Centrale, per acquistare i titoli del debito sovrano nazionale, genera la propria provvista attraverso l’aumento della base monetaria.

Così operando, nel bilancio della Banca Centrale, si ritroverà nel passivo dello stato patrimoniale il debito per la creazione di base monetaria e nell’attivo i titoli pubblici acquistati anche per importi molto elevati: per l’Italia, per esempio, il rapporto fra debito pubblico e Pil è stimato per il prossimo anno intorno al 160%.

L’evidente incapacità da parte degli Stati di fronteggiare il rinnovo dei debiti pubblici, data la loro mole, è, però, “scudata” dalla Banca Centrale che, da un lato, mantiene nella propria disponibilità i titoli del debito pubblico e, dall’altro, alle varie scadenze, si rende disponibile ad acquistare i titoli di nuova emissione: in tal modo, di fatto, lo Stato rimborsa il debito emettendo nuovo debito.

¹³ L’istituto di emissione, inoltre, ha il compito di mantenere stabili i prezzi con apposite azioni di politica monetaria. Nell’Eurozona è in corso nel 2022 una revisione dei tassi di interesse per effetto di una politica monetaria restrittiva della BCE che prevede un rialzo dei tassi di interessi.

¹⁴ Banca d’Italia, *Finanza pubblica: fabbisogno e debito*, Settembre 2022.

In questa situazione di sospensione della scarsità della moneta, per ridurre al minimo le tensioni di acquisire risorse monetarie da parte degli Stati senza contropartita di merci, ma con contropartita presente o futura di servizi pubblici per il benessere della popolazione, l'Unione Europea e la Commissione Europea esigono che la gestione della spesa pubblica degli Stati venga diretta a “briglie tese”, quindi pianificata, coerente con gli obiettivi, trasparente, senza sprechi e senza essere dirottata verso la criminalità organizzata, continuamente monitorata, riducendo i rischi inerenti al *moral hazard*.

Lo stesso atteggiamento si manifesta nei rapporti tra Stato e operatori economici (famiglie, terzo settore, imprese, banche), al fine di evitare che tali operatori destinino le risorse ricevute per scopi diversi da quelli attesi.

Ad esempio, per le imprese, vi sarebbe *moral hazard* nel caso in cui i fondi ricevuti venissero utilizzati per remunerare il capitale proprio, anziché per investire al fine di ricostituire la situazione pre-crisi.

È fondamentale, al riguardo, che chi eroga i flussi finanziari abbia accesso al massimo di informazioni relative all'impiego dei fondi da parte dei soggetti beneficiari.

La “monetizzazione del debito”, come detto porta ad un incremento della “base monetaria” e, per evitare i potenziali e conseguenti effetti inflattivi, le Banche Centrali (FED, BCE) applicano una rigorosa politica di contenimento dei tassi di interesse.

Purtroppo, però, nel caso le tensioni inflazionistiche dipendano non solo dalla crescita della “base monetaria”, ma anche da altri aumenti indiscriminati dei prezzi (es. energia, materia prime), le Banche Centrali intervengono riducendo la base monetaria con politiche restrittive di aumento dei tassi di interesse e di riduzione del loro intervento al processo di “monetizzazione del debito pubblico”.

Ciò è quanto sta accadendo nell'Eurozona e negli Stati Uniti a partire dal 2022 in conseguenza degli aumenti dei prezzi delle materie prime ed energia derivanti dalla situazione bellica tra Russia e Ucraina.

Non ci è possibile allo stato attuale ed in presenza di troppe variabili esterne, fare previsioni circa l'andamento delle future politiche degli Istituti centrali sui livelli dei tassi di interesse al fine di contenere le tensioni inflazionistiche.

5.

Il modello di Amministrazione Razionale fondato sul Bilancio

5.1. La gestione aziendale da un punto di vista razionale

La gestione dell'azienda "a briglie tese", come visto nei precedenti capitoli, necessita di un monitoraggio continuativo da parte degli amministratori, che devono tenere sotto controllo l'operato della stessa e i suoi risultati, in modo tale da guidare e stimolare il cambiamento interno nel momento in cui l'attività aziendale perdesse il proprio equilibrio, per seguirne la durabilità.

La natura delle aziende come istituti economici, teleologicamente strumenti dell'operare dell'uomo nell'economia, per il soddisfacimento dei bisogni di altre persone, secondo un principio di sussidiarietà, infatti, è caratterizzata da un'attività durabile nel tempo e mantenuta in equilibrio nello spazio economico e sociale di riferimento.

Per questa ragione, l'attività delle aziende è formata da un ciclo continuativo di decisioni, conseguenti azioni tese alla applicazione pratica delle stesse decisioni e controllo dei risultati (Figura 5.1).

L'attività aziendale, così rappresentata e come già visto nei precedenti capitoli, parte dal bisogno della Persona che stimola la nascita dell'Azienda, secondo il principio di sussidiarietà.

L'azienda reperisce fonti di capitale tese all'acquisizione di input e, per il tramite delle proprie caratteristiche e delle persone che operano per l'azienda stessa, crea un output teso alla soddisfazione dei bisogni della persona per i quali l'azienda esiste. L'attività aziendale, inoltre, ha effetti modificativi sull'ambiente di riferimento, sulla base dei rapporti economici che intesse e delle risorse che utilizza, e l'ambiente di riferimento ha effetti modificativi sulle risorse a cui l'azienda può accedere e quindi sugli input che essa può sfruttare nella propria attività.

Ciascuno di questi fattori contribuisce a generare e far funzionare il processo trasformativo dell'azienda, che si esplica nell'attività di produzione (nelle imprese), di erogazione o di consumo (nelle altre forme aziendali) il cui scopo è la generazione di un *output* teso alla soddisfazione dei bisogni delle persone.

Oltre al prodotto dell'attività, inoltre, l'azienda opera generando degli effetti sull'ambiente che la circonda, che possono essere visti come *outcome*. Essi, secondo il modello di Impact Value Chain di Clark e colleghi³ sono composti da tutti gli effetti che l'attività aziendale ha generato sulla Società e sull'ambiente di riferimento, naturale e socio-economico, e sono talvolta denominati esternalità dell'attività aziendale.

La porzione di *outcome* direttamente attribuibile all'azienda, escludendo quindi ciò che sarebbe accaduto in ogni caso (eventi naturali, eventi esterni, *outcome* di altre aziende) è definita *impatto*, o *impatto sociale*.

Così, in questo modello, gli *output* delle aziende sono tesi al diretto soddisfacimento di un bisogno delle persone; gli *outcome*, e quindi gli *impatti*, hanno effetti indiretti di più vasta scala influenzando:

- le persone (e le comunità sociali in cui esse si raggruppano), generando nuovi bisogni o soddisfacendo indirettamente bisogni di natura diversa o di livello più elevato;
- il modo in cui le persone stesse decidono di rivolgersi alle aziende per soddisfare i propri bisogni (*sussidiarietà*) e influenzano gli stessi processi decisionali, in presenza di piena informazione delle persone coinvolte nel processo di gestione aziendale o interessate ad esso;
- i livelli di *input* presenti e disponibili, in modo diretto; ad esempio, ma non esclusivamente, riduzione più o meno marcata dei livelli di stock di risorse disponibili, motivazione e produttività del personale impiegato, e così via;
- le norme culturali e morali, nonché le regolamentazioni scaturenti da esse, e quindi influenzano il modo in cui la società vede sé stessa e le persone intendono l'economia e il processo di soddisfazione dei bisogni nel suo complesso.

L'attività aziendale si sviluppa nel tempo, e le persone che tale azienda gestiscono devono formulare decisioni, sviluppare progetti e piani, creare programmi, processi e procedure che influenzeranno i livelli di input, le modalità di svolgimento dell'attività e gli output e impatti generati.

³C. Clark et al., *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures, Methods Catalog*, Centre for Responsible Business, Working Paper Series, UC Berkeley, CA, USA, 2004

Per prendere decisioni, sono a loro volta necessarie informazioni, tali da dare al decisore la conoscenza sui fatti, in quanto è necessario “conoscere per decidere”. Per conoscere, a sua volta, è necessario “misurare”, e a questo scopo viene in aiuto la Ragioneria, con la sua capacità di rilevare i fatti amministrativi, misurarne e classificarne gli aspetti della gestione.

5.2. Le fasi temporali della gestione

Lo scorrere del tempo, ineluttabile e continuo, richiede che il processo di misurazione e acquisizione di informazioni sia altrettanto continuo e organizzato in modo razionale.

Il processo di acquisizione di informazioni, quando organizzato razionalmente, assume le caratteristiche di un ciclo conoscitivo, attraverso il quale ottiene e fornisce tutte le informazioni necessarie ad ogni processo decisionale, sia esso interno (manager, amministratori) o esterno (finanziatori, stakeholder, decisori politici) all'azienda stessa.

Per strutturare il ciclo conoscitivo aziendale in modo razionale è necessario formulare un processo che prenda a riferimento un periodo temporale. Infatti, sebbene il monitoraggio continuo sia necessario e opportuno per prendere decisioni quanto più puntuali possibile, l'acquisizione di informazioni richiede risorse (sia in termini economici, sia in termini temporali) tali da rendere quasi impraticabile sua implementazione continuativa⁴.

Il periodo temporale di riferimento tradizionalmente applicato è quello dell'anno solare⁵, su cui gran parte delle aziende fonda il proprio processo decisionale, che viene chiamato “esercizio” dell'attività dell'azienda. In altri casi può essere preferibile applicare il processo decisionale su frazioni dell'anno stesso (semestri, trimestri, mesi, settimane). Quanto più il processo decisionale è frazionato nell'anno, tanto più le decisioni prese sull'attività aziendale sono tempestive, ma al contempo tanto più saranno impiegate risorse

⁴Fatta salva l'applicazione di metodi computazionali e di intelligenza artificiale, fondati sulle nuove tecnologie, che nel futuro potranno consentire ai decisori di avere informazioni continue e aggiornate all'ultimo momento e formulare quindi decisioni in un contesto di piena e simmetrica informazione.

⁵Talvolta, l'anno solare viene mantenuto soltanto come durata, ma l'inizio dell'esercizio viene spostato in altri momenti dell'anno per rappresentare più fedelmente l'attività dell'azienda, particolarmente quando si tratta di aziende sottoposte a forte stagionalità. Si pensi alle aziende sportive, ad alcuni stabilimenti turistici, e in generale ad aziende in cui l'inizio del “nuovo anno” di attività non coincide con quello solare, ma con l'inizio della stagione di attività.

se per il reperimento delle informazioni necessarie, sia in termini di tempo, sia in termini di costi.

In generale, il ciclo conoscitivo aziendale si articola in tre momenti della gestione, sulla base del periodo temporale preso a riferimento:

1. una fase antecedente il periodo di riferimento, in cui le decisioni vengono prese in cui si svolge un'attività di Programmazione;
2. una fase concomitante al periodo di riferimento, in cui vengono messe in atto le decisioni prese, e quindi di Esecuzione;
3. una fase successiva al periodo di riferimento, in cui le attività svolte vengono comparate con le decisioni inizialmente prese e si svolge il vero e proprio Controllo.

Per ciascuna di queste fasi, la Ragioneria prevede un opportuno presidio, con la produzione di documenti contenenti informazioni quantitative e qualitative.

In ogni fase del processo decisionale è presente, quindi, la produzione di "rendiconti" quali-quantitativi, necessari per presidiare ogni fase della decisione e fornire ai decisori, e alle persone coinvolte e interessate dalla vita dell'azienda, la consapevolezza di ogni aspetto della gestione medesima.

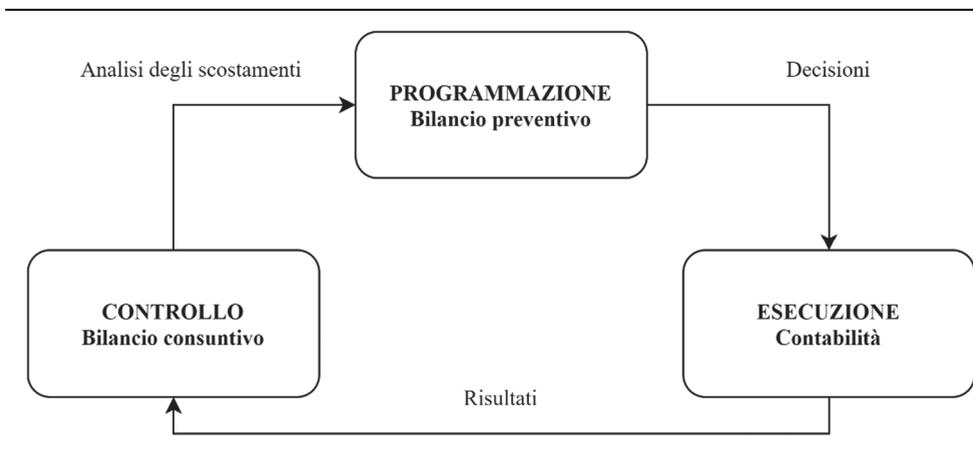
Tali "rendiconti" assumono il nome di documenti di bilancio, e rappresentano una sintesi delle rilevazioni di contabilità effettuate a libro giornale secondo il metodo della partita doppia. Secondo tale procedimento è possibile rilevare, per ogni fatto amministrativo, ogni singolo aspetto della gestione e quantificare l'impatto generato dalle singole azioni, o fatti amministrativi, dell'azienda.

5.3. I documenti a supporto delle fasi della gestione

Il circolo virtuoso dato dal ciclo conoscitivo aziendale, quando è supportato da documenti di bilancio e da rilevazioni contabili, prende il nome di Amministrazione Razionale fondata sul Bilancio, e ne presidia lo sviluppo sotto ciascuno degli aspetti della gestione (Figura 5.2).

La fase di **programmazione** consiste nella valutazione delle possibilità di azione dell'azienda, in cui si può avere piena espressione dello scopo ultimo di soddisfazione dei bisogni delle persone, in un'ottica di continuità e durabilità dell'azienda nel tempo, attraverso l'analisi delle varie e possibili alternative gestionali, relative a ciascun processo o funzione aziendale.

Figura 5.2. – Ciclo conoscitivo aziendale basato sul bilancio



Fonte: adattato da Puddu, 2005⁶.

Da tale analisi deriva, attraverso idonei strumenti di quantificazione, un documento contabile preventivo che consente di delineare quel processo di acquisizione e impiego delle fonti di capitale proprio delle singole aziende. Tale documento, che assume il nome di bilancio preventivo, *budget*⁷, o (para)sinonimi differenti di “documento di programmazione”, consente di analizzare e valutare anticipatamente gli effetti, in questo momento potenziali, delle azioni previste.

La seconda fase, di *esecuzione*, consiste nell’attuazione di quelle politiche aziendali programmate, in cui i risultati possono essere valutati nel momento stesso in cui essi attraversano i vari “momenti amministrativi”⁸:

- formazione del fatto amministrativo, ossia il momento in cui la decisione viene spostata dalla mera previsione all’azione (ad esempio, l’ordinazione di una prestazione a un fornitore, l’avvio di una procedura di acquisizione di fonti di capitale o di lavoro, ecc.);
- l’accertamento del fatto amministrativo, ossia il momento in cui l’azione si concretizza nella realtà;

⁶ L. Puddu, a c. di, *Lezioni di Ragioneria Pubblica*, Università degli Studi di Torino – Istituto di Ragioneria ed Economia Aziendale, Serie Prima, Giuffrè, Milano, 2005.

⁷ Sebbene, dal punto di vista del Controllo di Gestione, vi sia una distinzione tra budget e bilancio preventivo (L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2012), ai nostri fini possono essere considerati sinonimi.

⁸ G. Ferrero, *Impresa e management*, cit.

- la monetizzazione del fatto amministrativo, ossia il momento in cui il fatto amministrativo genera un incremento o una riduzione delle risorse finanziarie disponibili;
- l'imputazione del fatto amministrativo, ossia il momento di definizione della competenza temporale dello stesso.

Ciascuno di questi momenti amministrativi trova riscontro in documenti di contabilità, annotazioni continue dei valori relativi ai singoli aspetti della gestione, da effettuarsi nell'attimo in cui ciascun momento di un fatto amministrativo trova compimento. Tali documenti, di varia natura, sono riconducibili alla contabilità generale (*financial accounting*), analitica (*managerial accounting*) e, in qualche misura, socio-ambientale (*social and environmental accounting*)⁹.

La terza fase, di **controllo**, consiste infine nell'analisi dei risultati derivanti dalla fase di esecuzione e il confronto degli stessi con quanto preventivato nella fase di programmazione.

La terza fase si estrinseca, da un lato, in un processo di rendicontazione che sfocia nei documenti tipici del bilancio delle aziende, il quale permette di *rendersi conto* (per le persone che effettivamente pongono in essere il processo di decisione e l'attività amministrativa) e di *rendere conto* (alle persone coinvolte nel processo decisionale e influenzate dall'attività aziendale) dei risultati conseguiti e degli impatti generati sull'ambiente sociale che circonda l'azienda.

Dall'altro lato, in particolare per i decisori, si avvia un nuovo processo di programmazione fondato sull'analisi degli scostamenti e riallineamento degli obiettivi e dall'analisi delle azioni correttive da apportare per raggiungere migliori, o nuovi, risultati.

5.4. Gli aspetti della gestione

Gli aspetti principali, considerati dal processo di amministrazione razionale fondata sul bilancio, sono tre e sono profondamente interrelati tra loro:

- aspetto finanziario;
- aspetto economico;
- aspetto patrimoniale.

L'**aspetto finanziario** della gestione si sviluppa attraverso l'acquisizione e l'impiego di fonti di natura finanziaria, e pertanto riguarda la quantità di risorse

⁹Mourik, *The Routledge Companion to Accounting, Reporting and Regulation*, cit.

se finanziarie movimentate (*variazione finanziaria*) attraverso l'azione che si estrinseca nel fatto amministrativo e nei suoi momenti.

La variazione finanziaria rappresenta, quindi, la differenza tra le fonti finanziarie acquisite e gli impieghi finanziari utilizzati.

Tendenzialmente, nelle *imprese* la variazione finanziaria tende alla prevalenza degli impieghi (su cui incidono, principalmente, la gestione e gli investimenti) sulle fonti, e pertanto l'impresa tende a fare riferimento tanto a risorse di finanziamento esterne (capitale di rischio, debito), tanto a risorse generate dall'aspetto economico della gestione (il c.d. "autofinanziamento" che parte dall'aspetto economico dell'esercizio)¹⁰.

Nelle *aziende di consumo*, invece, si tende all'equilibrio delle fonti e degli impieghi, talvolta vincolati da disposizioni di legge (Equilibrio di bilancio per lo Stato e gli Enti Pubblici). Nelle *famiglie*, anzi, si tende a un surplus di fonti sugli impieghi, che genera il "risparmio", che viene messo a disposizione delle aziende per mezzo degli intermediari finanziari per l'erogazione del debito o tramite l'acquisizione di capitale di rischio.

La movimentazione di fonti di natura finanziaria, a sua volta, consente di acquisire risorse economiche, sotto forma di capitale o lavoro, idonee a portare a termine la singola azione e tali da soddisfare, in sinergia con le altre azioni, gli scopi aziendali e quindi i bisogni delle persone.

Questo è l'*aspetto economico* della gestione, ossia la quantità di risorse economiche, acquisite o cedute, e consente di valutare quale sia il valore (economico) delle trasformazioni e delle scelte attuate dall'azienda.

Tale valorizzazione, il risultato economico, è strettamente collegata alla movimentazione finanziaria, la quale rappresenta la contropartita naturale dell'aspetto economico e ne consente una oggettiva valutazione secondo un criterio quantitativo, rappresentato dalla "moneta di conto".

Il risultato economico, come già detto, se positivo consiste in una creazione di valore che può essere usata dall'azienda per finanziare i propri investimenti da sé e, in ultima istanza, restituire il debito ai finanziatori esterni per poter ottenere l'indipendenza dell'azienda nelle fonti di finanziamento¹¹.

Il valore dei fattori produttivi acquisiti e del capitale accumulato rappresenta il "patrimonio lordo", ossia la ricchezza disponibile dell'azienda, solitamente denominati "*attività*", o "*assets*".

¹⁰ V. Palea, *Rischio, rendimento e fondamentali d'impresa*, Pearson, London, 2010.

¹¹ Sebbene sia stato dimostrato che il mantenimento di determinati livelli di debito consente di migliorare le performance dell'azienda, quando il risultato economico dell'attività caratteristica dell'impresa è superiore al costo (interessi) del debito stesso.

Qualora tali risorse, o capitale, fossero acquisiti per tramite di indebitamento verso l'esterno, ad essi corrisponderebbe una “*passività*”, o “*liability*”.

La differenza tra esse forma il c.d. “*patrimonio netto*”, e ciascun fatto amministrativo, per sua natura, movimentando le risorse finanziarie e le risorse economiche genera una trasformazione del capitale e quindi una movimentazione del patrimonio netto stesso.

Questo è l’*aspetto patrimoniale* della gestione, ossia quello che attiene la ricchezza dell’azienda e il capitale disponibile da essa impiegabile, nelle sue varie declinazioni strutturali a seconda della provenienza dello stesso.

5.5. Il bilancio come strumento di Amministrazione Razionale

Il ciclo conoscitivo aziendale dell’Amministrazione Razionale fondata sul bilancio prevede un documento contabile per ciascuna fase e informativo di ciascun aspetto della gestione, di talché si generano molteplici documenti preventivi a supporto della Programmazione, rilevazioni e situazioni contabili periodiche (bilanci di verifica) a supporto e in esito all’Esecuzione, documenti consuntivi a supporto del Controllo e su cui è possibile effettuare analisi degli scostamenti.

Inoltre, è importante ricordare che agli aspetti del bilancio come individuati, si aggiungono tutte le considerazioni relative al *contesto organizzativo interno* dell’azienda e all’*impatto socio-economico e ambientale* generato dall’azienda per mezzo della propria attività, che costituiscono aspetti aggiuntivi a quelli del Bilancio “tradizionalmente” costruito e compongono una “integrazione allo stesso”.

Alla luce di queste considerazioni, il ciclo di amministrazione razionale può essere schematizzato secondo la seguente tabella (Tabella 5.1).

Sulla base del precedente schema, è possibile individuare quindi due distinte “anime” del ciclo di amministrazione razionale fondata sul bilancio: da un lato un’anima quantitativa, tesa al monitoraggio degli aspetti numerari delle transazioni e degli scambi economici dell’azienda; dall’altro, un’anima qualitativa, tesa al monitoraggio di aspetti legati a diversi “capitali” e ricchezze possedute dall’azienda, sotto forma di persone e di impatti su esse e sull’ambiente di riferimento.

Il bilancio viene redatto solitamente su base annuale. Come già anticipato, infatti, il ciclo conoscitivo aziendale ha carattere di continuità, ma occorre rammentare sempre che, a seconda delle dimensioni dell’azienda, esso si esplica a cadenza almeno annuale o infra-annuale¹².

¹² Ad esempio per le aziende quotate in borsa di maggiori dimensioni è uso produrre relazioni di bilancio trimestrali (a consuntivo) per comunicare l’andamento della gestione.

Talvolta, come avviene ad esempio nelle aziende pubbliche o per investimenti di durata pluriennale, il ciclo conoscitivo può anche avere carattere strutturale pluriennale¹³.

Tabella 5.1. – *Amministrazione Razionale fondata sul bilancio – Aspetti, Fasi, Documenti*

Aspetti della Gestione		Fasi della Gestione		
		Programmazione	Esecuzione	Controllo
FINANZIARIO		Preventivo finanziario	Rilevazioni di contabilità	Rendiconto finanziario
Impieghi	Fonti			
Variazione finanziaria				
PATRIMONIALE		Stato patrimoniale preventivo	Rilevazioni di contabilità	Stato patrimoniale consuntivo
Attivo	Passivo			
Netto				
ECONOMICO		Conto economico preventivo		Conto economico consuntivo
Costi	Proventi			
Risultato Economico				
Quadratura/Rilevanza		Bilancio preventivo	Bilanci di verifica	Bilancio consuntivo
STRATEGICO AZIENDALE	Manageriale	Balanced Scorecard, Curva d'esperienza, Catena del valore		
	Marketing e soddisfazione del cliente	Customer satisfaction (monitoraggio continuo), Analisi della quota di mercato, Questionari e Sondaggi Demoscopici		
SOCIO-AMBIENTALE E GOVERNANCE (ESG)		Programmazione ESG	Contabilità non finanziaria (SEA)	Rendicontazione ESG
Riferibilità Rilevanza interna Rilevanza esterna		Bilancio (integrato) preventivo	Contabilità Integrata	Bilancio (integrato) consuntivo

Fonte: adattato da Puddu, 2005, e Migliavacca, 2020.

¹³ Ad esempio, lo Stato deve pubblicare una legge di bilancio (bilancio preventivo) con valenza su 3 anni, che dà un respiro più ampio alla programmazione della spesa pubblica e permette di confrontare sul medio-periodo i risultati previsti dalle politiche adottate.

Il bilancio, dal punto di vista della Ragioneria, è prodotto sia in fase di programmazione (Bilancio Preventivo), per rappresentare gli aspetti finanziario, economico e patrimoniale delle decisioni prese, e sia in fase di controllo (Bilancio Consuntivo), per rappresentare gli aspetti medesimi prodotti dalla gestione effettuata.

Nei successivi paragrafi gli aspetti, e i relativi documenti, vengono analizzati sinteticamente.

5.6. L'aspetto finanziario e il Rendiconto finanziario

L'aspetto finanziario è rappresentato nel *Preventivo/Rendiconto finanziario*, nel quale si contrappongono le fonti di capitale monetario agli impieghi monetari programmati (nel bilancio preventivo) o effettuati (nel bilancio consuntivo) ed evidenzia la variazione finanziaria prevista o conseguita nell'esercizio.

Secondo lo schema fonti-impieghi individuato nel precedente capitolo 4, ciascuna delle fonti di capitale genera una variazione monetaria in entrata, e ciascuno degli impieghi di capitale genera una variazione monetaria in uscita.

Tali variazioni si rilevano nel momento in cui hanno luogo dal punto di vista monetario, secondo un *principio di "cassa"*, ossia nel momento in cui si ha l'effettivo trasferimento del denaro, sia esso in entrata o in uscita.

Per tale ragione, lo schema di Rendiconto finanziario espone una grandezza "flusso", e riguarda pertanto l'ammontare di risorse monetarie incamerate e impiegate durante l'esercizio, in modo cumulativo. La variazione finanziaria data dalle fonti di capitale al netto degli impieghi di capitale, d'altro canto, rappresenta un'effettiva variazione delle disponibilità liquide tra il momento iniziale del periodo e il momento di termine del periodo.

L'ammontare delle risorse disponibili alla fine del periodo è dato dall'ammontare disponibile all'inizio del periodo sommato algebricamente alla variazione finanziaria. Se le fonti superano gli impieghi, la variazione finanziaria è positiva e quindi le disponibilità liquide di fine periodo sono superiori a quelle d'inizio periodo. Se gli impieghi superano le fonti, la variazione finanziaria è negativa e quindi le disponibilità liquide di fine periodo sono inferiori a quelle d'inizio periodo.

Il Rendiconto finanziario può essere suddiviso in sezioni, delineando variazioni finanziarie generate da singole gestioni dell'impresa, sulla base della "destinazione" della risorsa monetaria ad attività operative, di investimento o di finanziamento ¹⁴, o secondo altri criteri.

¹⁴ Tale tripartizione è adottata sia nei Principi Contabili del Codice Civile, sia nei Principi Contabili Internazionali.

L'aspetto finanziario misura la capacità di accumulazione e gestione delle risorse finanziarie (liquidità), e quindi della "sostenibilità finanziaria" della gestione aziendale.

La gestione dell'equilibrio dell'aspetto finanziario è analizzata più nel dettaglio nel capitolo 6.

5.7. L'aspetto economico e il Conto economico

L'aspetto economico è rappresentato nel *Conto economico*, che contrappone i costi sostenuti per il consumo di risorse economiche e fattori produttivi ai ricavi conseguiti dalla produzione o vendita degli output (beni, servizi) aziendali, sia da un punto di vista previsionale (Conto economico Preventivo), sia da un punto di vista del controllo (Conto economico Consuntivo).

Il Conto economico, diversamente dal Rendiconto finanziario, è redatto secondo un *principio di competenza economica* dell'operazione. In senso ragionieristico, la competenza di un'operazione fa riferimento al momento in cui essa viene economicamente realizzata. Quando si consuma un fattore produttivo, il suo costo è considerato di competenza economica dell'esercizio e viene ricompreso nel Conto economico. Allo stesso modo, quando si produce un bene o si eroga un servizio, il relativo ricavo è considerato di competenza economica dell'esercizio e viene ricompreso nel Conto economico. I diversi principi contabili individuano precisamente i limiti e i tempi di conseguimento della competenza economica.

L'aspetto economico attiene alle risorse economiche prodotte e consumate. Le risorse economiche non assumono un valore intrinseco proprio, ma il valore economico di un fattore produttivo deriva direttamente dall'ammontare pagato o pattuito per la sua acquisizione (sia essa da o verso l'impresa).

Pertanto, il valore del ricavo derivante dalla produzione di un bene o dalla vendita di un servizio deriva dall'ammontare che il mercato assegna e quindi dal prezzo che il venditore/erogatore riesce a spuntare e ottenere in pagamento. Il valore del costo derivante dall'utilizzo di un bene o da un'ora di lavoro di un operaio deriva dal costo unitario pagato per acquisire tale bene o tale disponibilità lavorativa. Il valore del costo derivante dall'utilizzo di un bene durevole, il cui utilizzo si protrae nel tempo e non si esaurisce immediatamente con l'utilizzo, è stimato in proporzione al prezzo originariamente pagato per acquistare il bene al momento dell'investimento e la durata economica presumibile, o vita utile residua, di tale bene, secondo un processo denominato "ammortamento".

Il Conto economico, pertanto, espone da un lato i ricavi (o proventi), ossia

l'ammontare ottenuto o promesso dalle vendite dei beni effettuate nell'esercizio o il valore economico dei beni prodotti; dall'altro lato espone i costi, (od oneri) ossia l'ammontare corrisposto o pattuito per l'acquisto di beni o servizi e il valore dei fattori produttivi durevoli utilizzati nella gestione.

Il Conto economico rappresenta anch'esso grandezze flusso, esponendo l'ammontare di tutte le operazioni di competenza dell'esercizio in modo cumulato da inizio a fine periodo.

La somma algebrica tra i ricavi e i costi individua un **risultato economico**.

Considerando la totalità dei costi e dei ricavi di competenza dell'esercizio si ottiene il risultato economico dell'esercizio. Se tale somma è positiva, i ricavi superano i costi, e il risultato viene denominato "utile" dell'esercizio. Se la somma è negativa, i costi superano i ricavi e il risultato viene denominato "perdita" dell'esercizio.

Se anziché considerare la totalità dei costi e dei ricavi si considerano soltanto una parte di essi, in base alla loro natura, e cioè in base a quale fattore economico rappresentano, invece, è possibile evidenziare alcuni ulteriori risultati parziali di Conto economico, che rappresentano informazioni utili ai fini gestionali.

Ad esempio, se si conteggiano solamente i ricavi ottenuti dall'attività caratteristica ed operativa dell'azienda, ossia quell'attività strettamente collegata al bisogno che l'azienda stessa vuole soddisfare, e i costi sostenuti per eseguire l'attività operativa stessa, si evidenzia il **risultato operativo** dell'azienda.

Da tale somma parziale, per giungere al risultato economico dell'esercizio, occorre sottrarre i costi e aggiungere i ricavi derivanti da attività accessorie, da attività finanziarie (tra cui gli interessi attivi su crediti, interessi passivi sui debiti, i dividendi, ecc.) e da eventi straordinari.

Il risultato operativo espone il risultato economico ottenuto, e quindi il valore generato (o distrutto), con la sola gestione caratteristica dell'azienda, al netto di tutto ciò che non è direttamente ad essa collegato.

Secondo lo stesso ragionamento si possono trovare altri risultati intermedi di Conto economico con significati diversi.

L'aspetto economico è il principale "termometro" della capacità di governo da parte degli amministratori, e presenta l'efficienza ed efficacia della gestione aziendale.

Dell'equilibrio economico, delle diverse forme di esposizione e dei risultati parziali di Conto economico si parlerà più nel dettaglio nel capitolo 7.

5.8. Il collegamento tra aspetto finanziario e aspetto economico

L'aspetto finanziario e l'aspetto economico, come visto, sono rappresentati in due documenti di bilancio separati, e costituiscono "due facce della stessa medaglia".

L'aspetto finanziario è numerario, ossia assegna il valore all'aspetto economico, e pertanto contribuisce a determinarlo.

L'aspetto economico è "derivato", e rappresenta una specificazione della natura dell'operazione.

Questa è la capacità della contabilità, di classificare le operazioni e separare i diversi aspetti dei fatti amministrativi.

Sia Rendiconto finanziario e sia Conto economico rappresentano grandezze "flusso" accumulate durante il periodo considerato (tipicamente l'esercizio).

La diversa esposizione, secondo il principio di cassa per il Rendiconto, e secondo il principio di competenza per il Conto economico, fa sì che vi sia una differenza tra il risultato economico e la variazione finanziaria.

Il Conto economico espone tutte le operazioni di competenza economica effettuate, anche se non sono ancora state regolate monetariamente con un pagamento o con un incasso. Inoltre, il Conto economico espone anche ricavi e costi che non hanno una controparte monetaria (o la cui controparte monetaria sarà futura, come per determinati fondi accantonati a copertura di rischi ed oneri futuri), o quote di costi che hanno avuto un esborso iniziale ma che sono imputati al Conto economico per competenza (come, ad esempio, gli ammortamenti).

Invece, il Rendiconto finanziario espone tutto ciò che è stato incassato o pagato nell'esercizio, anche se non di competenza economica. Ad esempio, include gli investimenti durevoli effettuati e i finanziamenti ottenuti, che rappresentano flussi patrimoniali, e include i costi pagati e i ricavi incassati relativi ad operazioni di competenza economica di altri esercizi (ad esempio, l'incasso di un credito o il pagamento di un debito commerciale dell'anno precedente).

Effettuando le dovute riconciliazioni, e raccordando i due schemi sulla base delle loro differenze, è possibile ricostruire uno schema partendo dall'altro.

Tale approccio, in particolare, è utilizzato da gran parte delle imprese, che redigono il Rendiconto finanziario secondo un metodo "indiretto", ossia che parte dal risultato economico dell'esercizio e, con opportune rettifiche, determina la variazione finanziaria dell'esercizio. Il metodo "diretto", invece, consisterebbe nel partire dai ricavi conseguiti e dai costi pagati per determinare la variazione delle disponibilità liquide dell'esercizio.

Il collegamento tra aspetto finanziario e aspetto economico è la base su cui si fonda la Partita Doppia, ossia il metodo contabile che consente di rilevare, per ciascun fatto amministrativo e contestualmente, sia il suo aspetto finanziario, che è origine dell'operazione e che ne assegna il valore in base all'ammontare monetario movimentato¹⁵, sia il suo aspetto economico, ossia la natura economica dell'operazione e la ragione che ha originato il movimento delle risorse finanziarie.

5.9. L'aspetto patrimoniale e lo Stato patrimoniale

L'aspetto patrimoniale attiene, infine, alla "ricchezza" dell'azienda, e alla consistenza del suo Patrimonio. Il Patrimonio è formato da tutti i valori posseduti dall'azienda stessa, cioè tutte le risorse a sua disposizione in un dato momento nel tempo e disponibili per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Contrariamente al Rendiconto finanziario e al Conto economico, che rappresentano grandezze "flusso", lo Stato patrimoniale rappresenta una **grandezza "stato"**, o "stock", consistente nei valori "posseduti"¹⁶ dall'azienda in un dato momento.

Con riferimento alla data della sua redazione, tipicamente al 31 dicembre di ogni anno, lo **Stato patrimoniale** espone la consistenza del patrimonio dell'azienda.

Questi valori possono essere rappresentati da beni aventi vita utile durevole, chiamati anche "Immobilizzazioni", siano essi di natura materiale (fabbricati, terreni, impianti, mobilio, ...), di natura immateriale (brevetti, concessioni, software, marchi, ...) o di natura finanziaria (partecipazioni, crediti di finanziamento) oppure possono essere rappresentati da beni aventi vita utile limitata ma non ancora consumati nell'attività di azienda (Rimanenze), oppure ancora da crediti verso clienti per operazioni commerciali già poste in essere, o ancora da disponibilità liquide di denaro.

Questi valori assumono il nome di "Attività" (in termini internazionali, *assets*) e vengono espone nell'**Attivo** di Stato patrimoniale.

¹⁵ Per questa ragione è chiamato anche "aspetto numerario".

¹⁶ A seconda dei principi contabili di riferimento, la visione del "possesso", e quindi di cosa rientri tra le Attività dello Stato patrimoniale, varia anche sensibilmente. Ad esempio, i principi contabili nazionali OIC fanno riferimento a un concetto di possesso più vicino alla "proprietà" o a diritti reali forti. Invece, per i principi contabili internazionali IAS/IFRS rientrano tra le Attività tutti quei beni su cui l'azienda esercita un "controllo". In ogni caso, rientrano tra le Attività beni materiali o immateriali, o diritti su altre imprese, per cui generalmente è stato corrisposto un ammontare monetario.

L'esposizione di tali valori dell'Attivo nello schema di Stato patrimoniale può essere effettuata in vario modo, ma i principi contabili tendono ad uniformarli nell'esposizione in base alla natura e alla durata presumibile di tali valori. Per questa ragione l'Attivo di Stato patrimoniale è generalmente suddiviso in attivo immobilizzato (per beni durevoli e crediti con durata superiore all'anno) e in attivo corrente o circolante (per rimanenze, crediti con scadenza entro l'anno e disponibilità liquide).

Tale ricchezza, però, non necessariamente è stata acquisita totalmente con risorse dell'azienda. Infatti, per investire l'azienda spesso fa ricorso ad un intermediario finanziario per ottenere denaro a prestito (mutui, finanziamenti, scoperti di conto corrente). Per tale ragione, i beni acquistati con tale ammontare non sono considerati di "totale" proprietà dell'azienda; infatti, qualora non dovesse rimborsare il creditore, questi avrebbe diritto a rivalersi sull'Attivo dell'azienda per trovare soddisfazione alla propria pretesa creditizia.

Per tale ragione, lo Stato patrimoniale contrappone alle Attività le **Passività** contratte dall'azienda, composte dai debiti (in termini internazionali, *liabilities*) e da altre passività aventi natura, ammontare o sopravvenienza incerta (*provisions*).

Tali valori sono rimborsati dall'azienda alla scadenza dell'obbligazione o alla sopravvenienza di determinati accadimenti. Per tale ragione, l'ammontare dell'Attivo destinato alla copertura di tali passività non può essere considerato quale ricchezza dell'azienda.

La differenza tra attività e passività determina il **Patrimonio Netto** (*equity*) dell'azienda. Tale valore espone la "ricchezza netta" dell'azienda.

Il Patrimonio Netto non è rappresentativo di un bene o di diritti di credito, ma rappresenta il valore del capitale investito e trattenuto presso l'azienda. È composto dal capitale fornito all'inizio della vita dell'azienda dai suoi creatori (Capitale Sociale, Fondo di Dotazione), più tutte le riserve derivanti da ulteriori versamenti o creazioni di capitale aziendale e le riserve derivanti dagli utili generati negli esercizi di attività dell'azienda e trattenuti in azienda (cioè non distribuiti agli investitori come dividendi o quote di utili per remunerare il capitale di rischio).

Il risultato di Conto economico degli esercizi, se rappresentato da un utile, si accumula nel Patrimonio Netto, e costituisce pertanto una fonte di autofinanziamento per l'azienda, in quanto essa acquisisce più valore di quello che consuma, incrementando le possibilità di durare nel tempo.

In caso di perdita economica, invece, l'ammontare del Patrimonio Netto si riduce, finanche ad azzerarsi o a diventare negativo: in questo caso, l'azienda sta contraendo debiti per coprire le perdite generate. Per questa ragione, una condizione di perdita economica sistematica è sintomo di mancata durabilità dell'azienda.

Per esporre le ragioni delle variazioni intervenute nel Patrimonio Netto, si utilizza un ulteriore schema denominato delle “*Variazioni di Patrimonio Netto*” che rappresenta le diverse voci che lo compongono (Capitale/Fondo di Dotazione, Riserve di capitali, Riserve di Utili, Risultato dell’esercizio) e le variazioni intervenute nell’esercizio secondo un’ottica per “flussi”, al pari del Rendiconto finanziario.

L’aspetto patrimoniale è un indicatore della “ricchezza/povertà” dell’azienda: “ricchezza” se il patrimonio netto è positivo; “povertà” se il patrimonio netto è nullo o negativo.

Dell’equilibrio patrimoniale, e della adeguatezza della ricchezza, si parlerà in dettaglio nel capitolo 8.

5.10. Il principio della quadratura di bilancio

Come visto, gli aspetti della gestione sono rappresentati in schemi diversi, ma tutti collegati tra loro: l’aspetto finanziario è collegato all’aspetto economico in quanto il primo rappresenta il valore del secondo e il secondo rappresenta la competenza economica e la natura del primo; l’aspetto economico contribuisce a rafforzare (o indebolire) l’aspetto patrimoniale con l’accumulazione dei risultati economici; l’aspetto finanziario consiste nelle fonti di finanziamento acquisite (a titolo di capitale di rischio, a titolo di debito, o in seguito a disinvestimenti) e negli impieghi di capitale (investimenti in beni, diritti o disponibilità liquide, e rimborsi e remunerazione delle fonti di finanziamento), che rappresentano quindi la ricchezza dell’azienda.

Per questa ragione, tutti gli aspetti devono essere in un contesto di ***complessiva quadratura***.

L’aspetto finanziario e l’aspetto economico/patrimoniale rappresentano due facce della stessa medaglia, dove il primo rappresenta il flusso di denaro acquisito o impiegato dall’azienda e viene espresso dal Rendiconto finanziario.

L’aspetto economico/patrimoniale rappresenta la natura e la motivazione sottostante al flusso di cassa, e rappresenta la ricchezza accumulata dall’azienda (patrimonio netto e utile d’esercizio) e gli investimenti/disinvestimenti effettuati (immobilizzazioni, crediti, disponibilità di magazzino), rappresentati nello Stato patrimoniale, e i fattori produttivi prodotti e venduti (ricavi/proventi) ovvero consumati o remunerati (costi/oneri), rappresentati nel Conto economico.

Per tale ragione, la quadratura è una conseguenza automatica della contabilità in partita doppia, che per ogni flusso di cassa, immediato o futuro, registra il suo ammontare (aspetto finanziario, numerario, originario) e la motivazione sottostante al suo movimento (aspetto economico/patrimoniale, derivato).

I prospetti di bilancio, tra loro, non espongono le stesse informazioni: lo Stato patrimoniale espone la situazione dell'attivo patrimoniale (impieghi di capitale come investimenti) e delle passività (fonti di finanziamento a titolo di debito), evidenziando quale differenza il Patrimonio Netto dell'azienda, ossia le fonti di finanziamento a titolo di capitale proprio e l'accumulazione di capitale sotto forma di riserve e di utili degli esercizi di attività.

Il Rendiconto finanziario espone il flusso di risorse finanziarie e come esse si sono movimentate nelle varie categorie di fonti o impieghi tra l'inizio e la fine dell'esercizio.

Il Conto economico espone il flusso di ricavi e costi di competenza dell'esercizio, ed evidenzia il risultato dell'esercizio, che può essere un utile o una perdita e coincide con la differenza tra il patrimonio netto all'inizio dell'esercizio e il patrimonio netto alla fine, eccezion fatta per i movimenti diretti di Patrimonio Netto dovuti a incrementi o decrementi di capitale proprio o riserve.

Per tale ragione, ciascuno dei prospetti è singolarmente in quadratura. Infatti, la quadratura è determinata con l'esposizione contabile del saldo relativo al singolo schema (variazione finanziaria, Patrimonio Netto, risultato d'esercizio), data dalla differenza tra le voci riportate in "dare" e le voci in "avere":

- $\text{Variazione finanziaria} = \text{Fonti di risorse finanziarie} - \text{Impieghi di risorse finanziarie}$.
- $\text{Patrimonio Netto} = \text{Attivo} - \text{Passività}$.
- $\text{Risultato d'esercizio} = \text{Ricavi} - \text{Costi}$.

Un saldo positivo indica che le Fonti sono superiori agli Impieghi, che le Attività sono superiori alle Passività, o ancora che i Ricavi sono superiori ai Costi.

Quando un saldo è positivo permette di formulare un giudizio di bontà dell'attività aziendale, e questo non sulla base di una impostazione dogmatica, ma in relazione al giudizio che, empiricamente, viene di norma espresso da un qualsiasi soggetto che legga i documenti di bilancio.

5.11. Il principio della rilevanza e della prevalenza della sostanza sulla forma, la Nota integrativa e le altre relazioni di corredo al bilancio

Il principio di rilevanza è proprio del ruolo direzionale della gestione aziendale. Infatti, come visto, l'acquisizione di informazioni è un processo dispendioso in termini di tempo e risorse.

In quanto il manager, l'imprenditore e il decisore politico hanno tempo e risorse limitati, essi devono effettuare scelte in un contesto informato e secondo un criterio di importanza della decisione da prendere, dettato dalla dimensione dell'impatto economico e finanziario che la stessa avrebbe sull'azienda (in termini relativi, pertanto, alla dimensione della voce influenzata e alla dimensione dell'azienda stessa).

Parafrasando Charles De Gaulle, “*La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance, aux choses qui n'ont aucune importance*” (La cosa più difficile per un dirigente è il non attribuire importanza alle cose che non hanno importanza).

Anche Luca Pacioli, primo estensore di un'opera a stampa sul metodo della Partita Doppia, indicava di non curarsi delle piccole somme, “*De minimis non curat praetor*”¹⁷.

Tale principio è talmente radicato nella mentalità direzionale e manageriale da essere stato recepito nei principi contabili^{18,19} e nei principi di revisione dei bilanci (principio di materialità)²⁰, che sanciscono l'irrelevanza dell'informazione contabile quando essa non inficia la rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico dell'azienda.

Il principio della Prevalenza della sostanza sulla forma, inoltre, sancisce che un'operazione aziendale debba essere considerata sulla base della sua natura economica e non della forma giuridica che essa assume in determinati ordinamenti giuridici o secondo taluni principi contabili.

Il bilancio d'esercizio composto da Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario, è accompagnato da note di commento che delineano la composizione delle voci di bilancio e spiegano il trattamento contabile di tutte le operazioni avvenute nel corso dell'esercizio e dei principi contabili e di valutazione adottati (*Nota Integrativa* o *explanatory notes*, accompagnata anche da un *Prospetto delle variazioni del Patrimonio Netto*, la cui obbligatorietà normativa varia a seconda dei principi contabili adottati).

¹⁷ C. Rainero et al., «Early Traces of Materiality and Relevance Principles in Luca Pacioli's Tractatus XI», *International Journal of Business and Management* 15, n. 9 (16 agosto 2020): 153.

¹⁸ Organismo Italiano di Contabilità, *OIC 11 – Finalità e Postulati del Bilancio d'Esercizio* (2018), <https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2018-03-OIC-11.pdf>.

¹⁹ International Accounting Standards Board, *Conceptual Framework of International Accounting Standards* (2018), <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/>.

²⁰ IFAC, *ISA 320 – Audit Materiality* (2010), <https://www.ifac.org/system/files/downloads/a018-2010-iaasb-handbook-isa-320.pdf>.

Solitamente, per completare l'informativa del Bilancio con informazioni quali-quantitative, inoltre, l'organo amministrativo redige una *relazione* che assume diverse forme.

Essa viene generalmente denominata nelle aziende del Terzo settore «relazione di missione», nelle aziende private «relazione sulla gestione», nelle aziende pubbliche «relazione di accompagnamento».

Il bilancio delle aziende è sottoposto, infine, al *controllo e vigilanza* di organi differenziati a seconda della tipologia di azienda: organi di revisione, collegi sindacali, organi istituzionali (per le aziende pubbliche).

Ciascuno degli organi di vigilanza indicati redige una *relazione professionale sul bilancio*, a completamento dell'informativa da un punto di vista esterno ed esperto.

5.12. Gli schemi di bilancio nel panorama legislativo delle diverse tipologie di azienda

Gli schemi di bilancio come sopra descritti, da un punto di vista di dottrina, *sono tutti obbligatori*, sia nella fase preventiva di Programmazione, sia nella fase consuntiva di Controllo.

Negli ordinamenti giuridici, invece, spesso vengono adottati solamente in parte, o soltanto dal punto di vista consuntivo.

In particolare, in Italia, per le Aziende del Terzo Settore e per le Imprese, sono obbligatori solamente alcuni documenti di bilancio e solamente a consuntivo.

Invece, per le Aziende Pubbliche, il Rendiconto finanziario Preventivo assume la veste di documento vincolante (Legge di Bilancio dello Stato, Legge di Bilancio Regionale, atti aventi forza di Legge a livello locale) per la spesa pubblica, mentre i documenti di Stato patrimoniale e Conto economico consuntivi sono stati resi obbligatori soltanto di recente.

Nella tabella seguente (Tabella 5.2) sono riportati gli schemi di bilancio e il relativo regime di obbligo o facoltà per ciascuna tipologia di azienda.

Tabella 5.2. – *Schemi di bilancio e tipologie aziendali*

	Stato patrimoniale	Conto economico	Rendiconto finanziario	Variazioni di Patrimonio Netto
Contenuto	Esponde la ricchezza netta dell'azienda, elencando e classificando gli investimenti (attività) e i finanziamenti (passività e patrimonio netto).	Esponde il risultato economico dell'esercizio (ricavi-costi). È strumento informativo utile per esprimere un giudizio sull'operato del «management».	Esponde la variazione di disponibilità liquide nell'esercizio e le motivazioni alla base di tale variazione (per attività di gestione corrente, investimenti, finanziamenti).	Mette in evidenza le variazioni avvenute nelle componenti del patrimonio netto medesimo (capitale proprio, riserve patrimoniali, utile/perdita dell'esercizio, ...)
Aziende del Terzo Settore	Obbligatorio a consuntivo Facoltativo a preventivo	Obbligatorio a consuntivo (dal 2018) Facoltativo a preventivo	Facoltativo	Non obbligatorio
Imprese	Obbligatorio a consuntivo Facoltativo a preventivo	Obbligatorio a consuntivo (dal 1974) Facoltativo a preventivo	Obbligatorio a consuntivo (dal 2016 per aziende grandi dimensioni) Facoltativo a preventivo	Obbligatorio (solo soggetti IAS) Facoltativo a preventivo (per tutti)
Aziende Pubbliche	Obbligatorio a preventivo e a consuntivo (dal 2015)	Obbligatorio a preventivo e a consuntivo (dal 2015)	Obbligatorio a preventivo (con valenza obbligatoria sulla spesa pubblica) e a consuntivo	Non obbligatorio

Fonte: Codice Civile, artt. 2423 e ss. (Bilancio delle Società Commerciali, applicabile anche alle Imprese in generale); D.Lgs. 117/2017 s.m.i. (Codice del Terzo Settore); D.Lgs. 267/2000 (TUEL) e D.Lgs. 118/2011 s.m.i. (Bilanci degli Enti Pubblici Territoriali); altre norme di legge in materia di contabilità per le diverse tipologie di azienda.

5.13. Altri aspetti qualitativi nel bilancio e nel processo di Amministrazione Razionale

Come visto, oltre agli aspetti quantitativi e alle note di commento del Bilancio d'Esercizio, esistono ulteriori aspetti nella gestione delle aziende.

L'*aspetto strategico-aziendale*, che verrà discusso nel suo complesso nel capitolo 10, attiene alla struttura organizzativa dell'azienda e alle relazioni interne di potere, leadership e responsabilità.

Per tale ragione, il monitoraggio continuo degli aspetti organizzativi è fondamentale, per mezzo di strumenti quali la Balanced Scorecard²¹ e la Catena del Valore²² e altre analisi manageriali-organizzative, che consentono di individuare gli aspetti fondamentali e critici dell'organizzazione interna dell'azienda e del contributo delle persone alla creazione di valore.

L'*aspetto socio-ambientale*, che verrà discusso nel suo complesso nel capitolo 9, attiene alla programmazione, monitoraggio e correzione dell'effetto della propria attività sull'ambiente socio-economico e naturale di riferimento, con particolare riferimento a quella porzione di impatto sociale controllabile dall'azienda.

L'impatto sociale è connaturato nella vita stessa delle aziende, le quali sono sistemi economici aperti che hanno scambi con l'esterno e generano o distruggono valore non soltanto per sé ma anche per la comunità in cui operano e per l'ambiente naturale, e il cui operato deve essere sostenibile e oggetto per la responsabilizzazione dell'azienda sulle proprie azioni.

Se, quindi, per le aziende del Terzo Settore e alcune tipologie di impresa a vocazione sociale (imprese sociali, società benefit, società cooperative), l'impatto sociale può essere considerato l'aspetto principale e su cui viene focalizzata la gestione, per le imprese di produzione più tradizionali l'aspetto sociale assume un ruolo ancora per il momento secondario, ma non per questo meno importante.

Infatti, negli ultimi decenni il ruolo delle imprese relativamente alla responsabilità sociale è profondamente mutato, e sono moltissimi gli interventi anche normativi a livello nazionale, comunitario e sovranazionale²³ tesi all'individuazione di obiettivi di sostenibilità economica, organizzativa sociale e ambientale e alla promozione di buone pratiche per il governo aziendale im-

²¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, «Using the balanced scorecard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, 1996.

²² M.E. Porter, «The Value Chain and Competitive advantage», in M.E. Porter Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press, NY. 1985.

²³ Si veda in proposito il Capitolo 9 relativamente all'aspetto socio-ambientale.

prontate alla responsabilità da parte dei soggetti decisori verso gli stakeholder (*accountability*), sia per le imprese, sia per altre tipologie di azienda.

Tali aspetti sono ricompresi in relazioni integrative al Bilancio d'esercizio, denominati in vario modo, tra cui "Bilancio Sociale", "Bilancio Integrato", "Bilancio di Sostenibilità", ed altri nomi simili a seconda dei principi di redazione utilizzati.

Ai fini della Ragioneria, questi aspetti sono da ricomprendersi in relazioni di accompagnamento al Bilancio sia in fase di programmazione, in cui si pongono gli obiettivi da raggiungere, sia in fase di esecuzione e controllo, in cui deve essere svolto un monitoraggio continuo e un'analisi degli scostamenti dagli obiettivi prefissati, per consentire una gestione razionale completa e tesa al raggiungimento del bene comune e alla soddisfazione dei bisogni della Persona.

6.

L'aspetto finanziario e la sua rappresentazione nelle differenti classi di azienda: il Rendiconto finanziario

6.1. L'aspetto finanziario: aspetti introduttivi

L'aspetto finanziario fa riferimento ai vari flussi di fonte e di impiego del capitale, come è stato rappresentato nel capitolo precedente.

Il documento di bilancio per la rappresentazione dell'aspetto finanziario è, a consuntivo, il rendiconto finanziario di liquidità; esso espone i flussi di entrata monetaria e i flussi di uscita monetaria di un periodo amministrativo.

La misurazione dell'aspetto finanziario è rappresentata dalla determinazione della *variazione di tesoreria* che esprime la capacità di fronteggiare il flusso delle uscite correnti (derivanti dal pagamento dei fattori della produzione) con il flusso delle entrate correnti (originato dall'incasso dei tributi, dai trasferimenti e della prestazione dei servizi).

Tale misurazione è rappresentata dal flusso di cassa (o *cash flow*), determinato dall'incremento di tesoreria (positivo) o decremento di tesoreria (negativo) generato dalla gestione corrente.

A tale flusso va aggiunto quello di natura patrimoniale per investimenti e disinvestimenti, accensione e rimborso di debiti.

Nei successivi paragrafi viene presentato il documento "rendiconto finanziario" nelle imprese e negli enti territoriali (Comuni), regolamentati da specifici interventi legislativi.

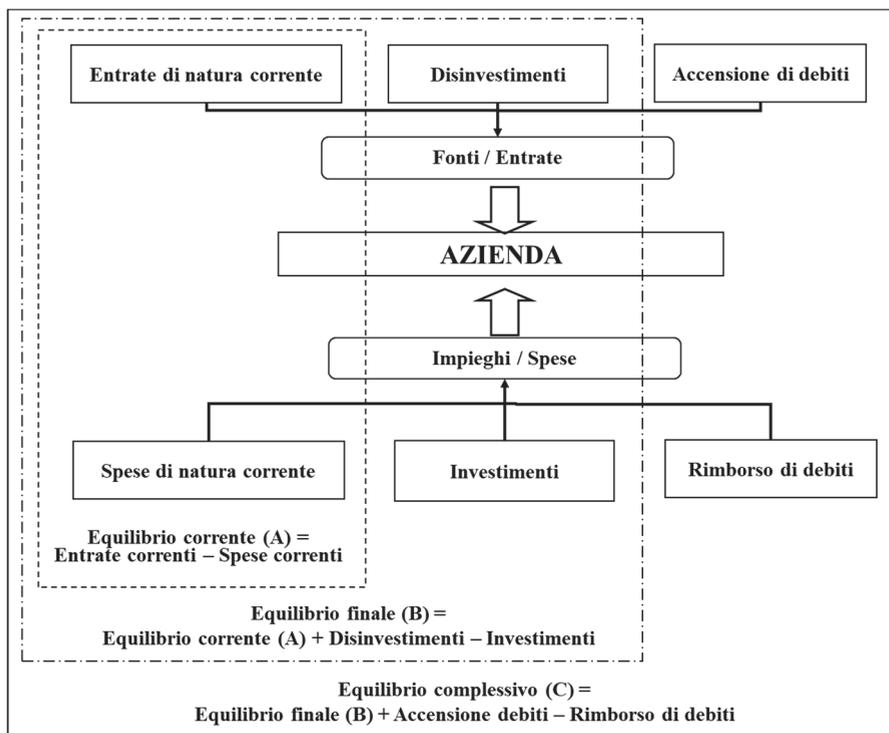
Il rendiconto finanziario nelle Aziende del Terzo settore non è previsto, salvo per gli enti di piccole dimensioni che tengono una contabilità di cassa.

Con particolare riferimento alle aziende pubbliche territoriali, inoltre, esporremo le modalità di verifica degli equilibri finanziari previsti per legge.

6.2. L'impostazione metodologica dell'equilibrio finanziario

Da un punto di vista metodologico la verifica degli equilibri finanziari tra “Fonti” (Entrata) e “Impieghi” (Spesa) può essere così rappresentata.

Figura 6.1. – *Equilibri Entrate/Spese*



Fonte: elaborazione propria.

Come si evince dalla Figura 6.1, sotto un aspetto metodologico, sono tre gli equilibri finanziari da rispettare:

- Equilibrio corrente (A) = Entrate correnti – Spese correnti;
- Equilibrio finale (B) = Equilibrio corrente (A) + Disinvestimenti – Investimenti;
- Equilibrio complessivo (C) = Equilibrio finale (B) + Accensione debiti (–) Rimborso di debiti.

Un equilibrio di valutazione primaria, nelle analisi finanziarie, è quello corrente (sub A).

6.3. Il rendiconto finanziario degli enti del Terzo settore

Gli enti del Terzo settore non presentano uno specifico rendiconto finanziario.

C'è solo un rendiconto di cassa da adottarsi per gli enti di minori dimensioni in sostituzione del rendiconto di gestione.

Lo schema di riferimento è il seguente (Figura 6.2).

Figura 6.2. – *Il Rendiconto di cassa nelle Aziende del Terzo settore*

USCITE		Es.t	Es.t	ENTRATE		Es.t	Es.t
A) USCITE da attività di interesse generale				A) Entrate da attività di interesse generale			
				1) Entrate da quote associative e apporti dei fondatori			
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci				2) Entrate dagli associati per attività mutuali			
2) Servizi				3) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori			
				4) Erogazioni liberali			
3) Godimento beni di terzi				5) Entrate del 5 per mille			
4) Personale				6) Contributi da soggetti privati			
				7) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi			
5) Uscite diverse di gestione				8) Contributi da enti pubblici			
				9) Entrate da contratti con enti pubblici			
				10) Altre entrate			
Totale				Totale			
				Avanzo/disavanzo attività di interesse generale			
B) USCITE da attività diverse				B) Entrate da attività diverse			
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci				1) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori			
2) Servizi				2) Contributi da soggetti privati			
3) Godimento beni di terzi				3) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi			
4) Personale				4) Contributi da enti pubblici			
5) Uscite diverse di gestione				5) Entrate da contratti con enti pubblici			
				6) Altre entrate			
Totale				Totale			
				Avanzo/disavanzo attività diverse			

C) Uscite da attività di raccolta			C) Entrate da attività di raccolta fondi		
1) Uscite per raccolte fondi abituali			1) Entrate da raccolte fondi abituali		
2) Uscite per raccolte fondi occasionali			2) Entrate da raccolte fondi occasionali		
3) Altre uscite			3) Altre entrate		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi		
D) Uscite da attività finanziarie e patrimoniali			D) Entrate da attività finanziarie e patrimoniali		
1) Su rapporti bancari			1) Da rapporti bancari		
2) Su investimenti finanziari			2) Da altri investimenti finanziari		
3) Su patrimonio edilizio			3) Da patrimonio edilizio		
4) Su altri beni patrimoniali			4) Da altri beni patrimoniali		
5) Altre uscite			5) Altre entrate		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali		
E) Uscite di supporto generale			E) Entrate di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Entrate da distacco del personale		
2) Servizi			2) Altre entrate di supporto generale		
3) Godimento beni di terzi					
4) Personale					
5) Altre uscite					
Totale			Totale		
Totale uscite della gestione			Totale entrate della gestione		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte		
			Imposte		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali, e finanziamenti		

Uscite da investimenti in immobilizzazioni o da deflussi di capitale di terzi	Es.t	Es.t-1	Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni o da flussi di capitale di terzi	Es.t	Es.t-1
1) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale			1) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale		
2) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività diverse			2) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività diverse		
3) Investimenti in attività finanziarie e patrimoniali			3) Disinvestimenti di attività finanziarie e patrimoniali		
4) Rimborso di finanziamenti per quota capitale e di prestiti			4) Ricevimento di finanziamenti e di prestiti		
Totale			Totale		
			Imposte		
			Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		

	Es.t	Es.t-1
Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		
Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e		
Avanzo/disavanzo complessivo		

	Es.t	Es.t-1
Cassa e banca		
Cassa		
Depositi bancari e postali		

Costi e proventi figurative (*)					
Costi figurativi	Es.t	Es.t-1	Proventi figurativi	Es.t	Es.t-1
1) da attività di interesse generale			1) da attività di interesse generale		
2) da attività diverse			2) da attività diverse		
Totale			Totale		

(*) Costi e proventi figurativi: inserimento facoltativo. Quanto esposto nel presente prospetto non deve essere stato inserito nel rendiconto per cassa.

Fonte: D.Lgs. 117/2017.

Dall'analisi dello schema di evince come esso presenti in maniera analitica i flussi di entrata e i flussi di spesa, separando i flussi di cassa della gestione operativa dai flussi di cassa della gestione di finanziamento e di investimento.

6.4. Il rendiconto finanziario di liquidità nelle imprese commerciali

Il rendiconto finanziario, come già illustrato nel precedente capitolo, è da sempre considerato dalla dottrina ragionieristica un documento fondamentale per l'informativa di bilancio. Dal punto di vista giuridico, invece, esso è obbligatorio solo per le imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria, mentre è facoltativo per le società che redigono il bilancio in forma abbreviata e le micro-imprese sono esonerate dalla sua redazione.

L'art. 2425-ter c.c. prevede che il dal rendiconto finanziario risultino l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento.

Nel rendiconto finanziario i singoli flussi finanziari sono, quindi, presentati distintamente in una delle seguenti categorie:

- attività operativa, che espone i flussi finanziari che derivano dall'acquisizione, produzione e distribuzione di beni e dalla fornitura di servizi (es. incassi dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi, pagamenti per l'acquisizione di beni e servizi, ecc.);
- attività di investimento, che espone i flussi finanziari che derivano dall'acquisto e dalla vendita delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie e delle attività finanziarie non immobilizzate (es. acquisti o vendite di fabbricati, impianti, attrezzature o altre immobilizzazioni materiali);

- attività di finanziamento, che espone i flussi finanziari che derivano dall'ottenimento o dalla restituzione di disponibilità liquide sotto forma di capitale di rischio o di capitale di debito (es. incassi derivanti dall'emissione di azioni o di quote rappresentative del capitale di rischio, pagamenti per il rimborso del capitale di rischio).

La struttura e il contenuto del rendiconto finanziario sono rappresentati nella successiva Figura 6.3.

Figura 6.3. – *Il rendiconto finanziario di liquidità nelle imprese*

A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)		
	Utile (perdita) dell'esercizio	
	Imposte sul reddito	
	Interessi passivi/(interessi attivi)	
	(Dividendi)	
	(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	
	1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
	Accantonamenti ai fondi	
	Ammortamenti delle immobilizzazioni	
	Svalutazioni per perdite durevoli di valore	
	Altre rettifiche per elementi non monetari	
	2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	
Variazioni del capitale circolante netto		
	Decremento/(incremento) delle rimanenze	
	Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	
	Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	
	Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	
	Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	
	Altre variazioni del capitale circolante netto	
	3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	
	Altre rettifiche	
	Interessi incassati/(pagati)	
	(Imposte sul reddito pagate)	
	Dividendi incassati	
	Utilizzo dei fondi	
	4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	
	Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	

Nell'economia di questo testo presentiamo non i dati di analisi, ma quelli di sintesi, riportati nel Quadro generale riassuntivo.

Lo schema di riferimento del “Quadro generale riassuntivo” è riportato nella successiva Figura 6.4.

Figura 6.4. – Il quadro generale riassuntivo del rendiconto finanziario dei Comuni

QUADRO GENERALE RIASSUNTIVO					
ENTRATE	ACCERTAMENTI	INCASSI	SPESA	IMPEGNI	PAGAMENTI
Fondo di cassa all'inizio dell'esercizio					
UTILIZZO avanzo di amministrazione ⁽¹⁾ solo-regioni			Disavanzo di amministrazione ⁽²⁾		
Fondo pluriennale vincolato di parte corrente ⁽³⁾			Disavanzo derivante da debito autorizzato e non contratto ripianato con accensione di prestiti ⁽⁴⁾		
Fondo pluriennale vincolato in c/capitale ⁽⁵⁾ di cui Fondo pluriennale vincolato in c/capitale finanziato da debito					
Fondo pluriennale vincolato per incremento di attività finanziarie ⁽⁶⁾					
TITOLO 1 - Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa			TITOLO 1 - Spese correnti		
TITOLO 2 - Trasferimenti correnti			Fondo pluriennale vincolato di parte corrente ⁽³⁾		
TITOLO 3 - Entrate extratributarie					
TITOLO 4 - Entrate in conto capitale			TITOLO 2 - Spese in conto capitale		
TITOLO 5 - Entrate da riduzione di attività finanziarie			Fondo pluriennale vincolato in c/capitale ⁽⁵⁾ di cui Fondo pluriennale vincolato in c/capitale finanziato da debito		
			TITOLO 3 - Spese per incremento di attività finanziarie		
			Fondo pluriennale vincolato per incremento di attività finanziarie ⁽⁶⁾		
Totale entrate finali.....	-	-	Totale spese finali.....	-	-
TITOLO 6 - Accensione di prestiti			TITOLO 4 - Rimborsio di prestiti di cui Fondo anticipazioni di liquidità ⁽⁷⁾		
TITOLO 7 - Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere			TITOLO 5 - Chiusura Anticipazioni da istituto tesoriere/cassiere		
TITOLO 9 - Entrate per conto di terzi e partite di giro			TITOLO 7 - Spese per conto terzi e partite di giro		
Totale entrate dell'esercizio	-	-	Totale spese dell'esercizio	-	-
TOTALE COMPLESSIVO ENTRATE	-	-	TOTALE COMPLESSIVO SPESA	-	-
DISAVANZO DI COMPETENZA di cui Disavanzo da debito autorizzato e non contratto formalizzato nell'esercizio ⁽⁸⁾	0,00		AVANZO DI COMPETENZA/FONDO DI CASSA	-	-
TOTALE A PAREGGIO	0,00	0,00	TOTALE A PAREGGIO	0,00	0,00

(1) Per "utilizzo avanzo" si intende l'avanzo applicato al bilancio. Indicare l'importo dello stanziamento definitivo di bilancio.
(2) Indicare l'importo iscritto in entrata del conto del bilancio alla corrispondente voce riguardante il Fondo pluriennale vincolato.
(3) Corrisponde alla prima voce del conto del bilancio spese. Non comprende il disavanzo da debito non contratto delle Regioni e delle Province autonome.
(4) Inserire solo l'importo del disavanzo da debito autorizzato e non contratto ripianato nel corso dell'esercizio attraverso l'accensione dei prestiti.
(5) Indicare la somma degli stanziamenti riguardanti il corrispondente fondo pluriennale vincolato di spesa iscritti nel conto del bilancio (PV corrente, PV c/capitale o PV per partite finanziarie).
(6) Indicare l'importo dello stanziamento definitivo di bilancio.
(7) Solo per le regioni. Il disavanzo da debito autorizzato e non contratto formalizzato nel bilancio non può avere un importo superiore a quello del disavanzo dell'esercizio e non rievva ai fini dell'equilibrio di bilancio di cui all'articolo 1, comma 82.1 della legge n. 48 del 2018.
(8) Inserire il totale della colonna c) dell'allegato A/1 "Elenco analitico delle risorse accantonate nel risultato di amministrazione" al netto dell'accantonamento al Fondo anticipazioni di liquidità, già considerato ai fini della determinazione dell'avanzo/disavanzo di competenza.

GESTIONE DEL BILANCIO		
a) Avanzo di competenza (+) / Disavanzo di competenza (-)		0,00
b) Risorse accantonate - stanziati nel bilancio dell'esercizio N (+) ⁽⁹⁾		0,00
c) Risorse vincolate nel bilancio (+) ⁽¹⁰⁾		0,00
d) Equilibrio di bilancio (d=a-b-c)		0,00
GESTIONE DEGLI ACCANTONAMENTI IN SEDE DI RENDICONTO		
e) Equilibrio di bilancio (+) ⁽¹¹⁾		0,00
f) Variazione accantonamenti effettuata in sede di rendiconto (+) ⁽¹²⁾		0,00
g) Equilibrio complessivo (f-d-e)		0,00

(9) Inserire l'importo della prima colonna della riga n) dell'allegato a/2 "Elenco analitico delle risorse vincolate nei risultati di amministrazione".
(10) Inserire il totale della colonna d) dell'allegato a/1 "Elenco analitico delle risorse accantonate nei risultati di amministrazione" al netto dell'accantonamento al Fondo anticipazioni di liquidità, già considerato ai fini della determinazione dell'avanzo/disavanzo di competenza.

Fonte: D.Lgs. 118/2011, allegato 10.

Esso sintetizza le entrate e le uscite in termini di “competenza” (accertamenti/impegni) e in termini di cassa (Incassi/pagamenti) evidenziando i collegati equilibri finanziari che esamineremo nei successivi paragrafi.

6.6. Gli equilibri di bilancio per gli enti territoriali: le disposizioni tecnico-legislative a livello di ogni singolo ente e a livello di comparto

Nei bilanci degli enti territoriali la determinazione degli equilibri di bilancio avviene con modalità tecnico/normative complesse, presenti in diverse fonti non sempre allineate tra di loro e con riferimenti sovente differenziati

tra bilancio preventivo e rendiconto e tra equilibrio a livello individuale di ogni singolo ente ed equilibrio di comparto (esempio per tutti gli enti di una Regione).

Lo schema di riferimento dell'equilibrio finanziario preventivo (art. 162, comma 6, Tuel) è il seguente

Utilizzo Avanzo
Titolo 1 – Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa
Titolo 2 – Trasferimenti correnti
Titolo 3 – Entrate extra-tributarie
Oneri di urbanizzazione	<u>.....</u>
Totale (A)	<u>.....</u>

Spese correnti
Spese per trasferimenti in c/capitale
Saldo negativo partite finanziarie
Quote capitale rate mutui e altri prestiti	<u>.....</u>

(eventuale copertura disavanzo)	<u>.....</u>
Totale (B)	<u>.....</u>

Sono inoltre comprese insieme alle entrate correnti quelle in c/capitale rappresentate, ad esempio, dalle entrate per “oneri di urbanizzazione”.

Fra le spese correnti trovano collocazione anche il rimborso delle “quote capitale di mutui in corso”.

L'equilibrio preventivo finanziario si ha in presenza di Totale A > Totale B.

Si tratta di un equilibrio necessario che va valutato prioritariamente.

Il MEF (Circolare n. 5 del 9 marzo 2020) chiarisce che gli equilibri vanno distinti in:

A) *Equilibrio a livello di comparto: saldo tra il complesso delle entrate e delle spese finali.*

Per il calcolo le Entrate e le spese finali sono individuate come da prospetto seguente:

Entrate Finali (A)	
Titolo 1 – Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa
Titolo 2 – Trasferimenti correnti
Titolo 3 – Entrate extra-tributarie
Titolo 4 – Entrate in conto capitale
Titolo 5 – Entrate da riduzione di attività finanziarie
Fondo pluriennale vincolato di Entrata
Totale (A)
Spese Finali (B)
Titolo 1 – Spese correnti
Titolo 2 – Spese in conto capitale
Titolo 3 – Spese per incrementi di attività finanziarie
Fondo pluriennale vincolato di Spesa
Totale (B)
Saldo non negativo (A-B)

Le entrate finali e le spese finali sono quelle legate ai fini dell'ente e quindi sono composte da entrate correnti e da entrate in c/capitale e da spese correnti e spese in c/capitale (spese finali).

Questo risultato tra *entrate finali* (-) *spese finali* rappresenta un equilibrio che va garantito a livello di comparto (es. Regione territoriale di appartenenza). Quindi le eventuali posizioni positive di alcuni enti servono di copertura per quelle negative di altri enti dello stesso territorio.

B) *Equilibrio a livello di ogni singolo ente (D.Lgs. 118/2011) inclusi avanzi di amministrazione, debito e Fondo pluriennale vincolato).*

Il D.Lgs. 118/2011 (allegato 10) fornisce la struttura tecnica e operativa con i modelli da utilizzare per procedere al calcolo dei vari equilibri nel bilancio preventivo e nel rendiconto di ogni singolo ente.

Lo schema di riferimento è riportato in Figura 6.5.

Figura 6.5. – Prospetto di “Verifica degli Equilibri” per gli enti locali

EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO		COMPETENZA
A) Fondo pluriennale vincolato per spese correnti iscritto in entrata	(+)	
AA) Recupero disavanzo di amministrazione esercizio precedente	(-)	
B) Entrate Titoli 1.00 - 2.00 - 3.00	(+)	
<i>di cui per estinzione anticipata di prestiti</i>		
C) Entrate Titolo 4.02.06 - Contributi agli investimenti direttamente destinati al rimborso dei prestiti da amministrazioni pubbliche		
D) Spese Titolo 1.00 - Spese correnti	(-)	
D1) Fondo pluriennale vincolato di parte corrente (di spesa)	(-)	
E) Spese Titolo 2.04 - Altri trasferimenti in conto capitale	(-)	
E1) Fondo pluriennale vincolato di spesa - titolo 2.04 Altri trasferimenti in conto capitale	(-)	
F1) Spese Titolo 4.00 - Quote di capitale amm.to dei mutui e prestiti obbligazionari	(-)	
<i>di cui per estinzione anticipata di prestiti</i>		
F2) Fondo anticipazioni di liquidità	(-)	
G) Somma finale (G=A-AA+B+C-D-D1-D2-E-E1-F1-F2)		-
ALTRE POSTE DIFFERENZIALI, PER ECCEZIONI PREVISTE DA NORME DI LEGGE E DAI PRINCIPI CONTABILI, CHE HANNO EFFETTO		
H) Utilizzo avanzo di amministrazione per spese correnti e per rimborso prestiti	(+)	
<i>di cui per estinzione anticipata di prestiti</i>		
I) Entrate di parte capitale destinate a spese correnti in base a specifiche disposizioni di legge o dei principi contabili	(+)	
<i>di cui per estinzione anticipata di prestiti</i>		
L) Entrate di parte corrente destinate a spese di investimento in base a specifiche disposizioni di legge o dei principi contabili	(-)	
M) Entrate da accensione di prestiti destinate a estinzione anticipata dei prestiti	(+)	
O1) RISULTATO DI COMPETENZA DI PARTE CORRENTE (O1=G+H+I+L+M)		-
- Risorse accantonate di parte corrente stanziate nel bilancio dell'esercizio N	(-)	
- Risorse vincolate di parte corrente nel bilancio	(-)	
O2) EQUILIBRIO DI BILANCIO DI PARTE CORRENTE		-
- Variazione accantonamenti di parte corrente effettuata in sede di rendiconto(+)/(-)	(-)	
O3) EQUILIBRIO COMPLESSIVO DI PARTE CORRENTE		-
P) Utilizzo avanzo di amministrazione per spese di investimento	(+)	
Q) Fondo pluriennale vincolato per spese in conto capitale iscritto in entrata	(+)	
R) Entrate Titoli 4.00-5.00-6.00	(+)	
C) Entrate Titolo 4.02.06 - Contributi agli investimenti direttamente destinati al rimborso dei prestiti da amministrazioni pubbliche	(-)	
I) Entrate di parte capitale destinate a spese correnti in base a specifiche disposizioni di legge o dei principi contabili	(-)	
S1) Entrate Titolo 5.02 per Riscossione crediti di breve termine	(-)	
S2) Entrate Titolo 5.03 per Riscossione crediti di medio-lungo termine	(-)	
T) Entrate Titolo 5.04 relative a Altre entrate per riduzioni di attività finanziarie	(-)	
L) Entrate di parte corrente destinate a spese di investimento in base a specifiche disposizioni di legge o dei principi contabili	(+)	
M) Entrate da accensione di prestiti destinate a estinzione anticipata dei prestiti	(+)	
U) Spese Titolo 2.00 - Spese in conto capitale	(-)	
U1) Fondo pluriennale vincolato in c/capitale (di spesa)	(-)	
V) Spese Titolo 3.01 per Acquisizioni di attività finanziarie	(-)	
E) Spese Titolo 2.04 - Altri trasferimenti in conto capitale	(+)	
E1) Fondo pluriennale vincolato di spesa - titolo 2.04 Altri trasferimenti in conto capitale	(+)	
Z1) RISULTATO DI COMPETENZA IN C/CAPITALE (Z1) = P+Q+R-C-I-S1-S2-T-L-M-U-U1-U2-V+E+ E1)		-
Z1) Risorse accantonate in c/capitale stanziate nel bilancio dell'esercizio N	(-)	
- Risorse vincolate in c/capitale nel bilancio	(-)	
Z2) EQUILIBRIO DI BILANCIO IN C/CAPITALE		-
- Variazione accantonamenti in c/capitale effettuata in sede di rendiconto(+)/(-)	(-)	
Z3) EQUILIBRIO COMPLESSIVO IN CAPITALE		-
S1) Entrate Titolo 5.02 per Riscossione crediti di breve termine	(+)	
S2) Entrate Titolo 5.03 per Riscossione crediti di medio-lungo termine	(+)	
T) Entrate Titolo 5.04 relative a Altre entrate per riduzioni di attività finanziarie	(+)	
X1) Spese Titolo 3.02 per Concessione crediti di breve termine	(-)	
X2) Spese Titolo 3.03 per Concessione crediti di medio-lungo termine	(-)	
Y) Spese Titolo 3.04 per Altre spese per incremento di attività finanziarie	(-)	
W1) RISULTATO DI COMPETENZA (W1 = O1+Z1+S1+S2+T-X1-X2-Y-Z)		-
Risorse accantonate stanziate nel bilancio dell'esercizio N		
Risorse vincolate nel bilancio		
W2) EQUILIBRIO DI BILANCIO		-
Variazione accantonamenti effettuata in sede di rendiconto		
W3) EQUILIBRIO COMPLESSIVO		-
Saldo corrente ai fini della copertura degli investimenti pluriennali:		
O1) Risultato di competenza di parte corrente		-
Utilizzo risultato di amministrazione per il finanziamento di spese correnti e per il rimborso dei prestiti al netto del Fondo anticipazione di liquidità (H)	(-)	
Entrate non ricorrenti che non hanno dato copertura a impegni	(-)	
- Risorse accantonate di parte corrente stanziate nel bilancio dell'esercizio N ⁽¹⁾	(-)	
- Variazione accantonamenti di parte corrente effettuata in sede di rendiconto(+)/(-) ⁽²⁾	(-)	
- Risorse vincolate di parte corrente nel bilancio ⁽³⁾	(-)	
Equilibrio di parte corrente ai fini della copertura degli investimenti plurienn.		-

Fonte: elaborazione propria.

Dal prospetto degli equilibri di bilancio emergono tre classi di equilibri:

- W1 – Risultato di competenza, pari alla differenza tra il totale complessivo delle entrate e il totale complessivo delle spese,
- W2 – Equilibrio di bilancio, che comprende le risorse accantonate e quelle vincolate,
- W3 – Equilibrio complessivo, che comprende anche le variazioni di accantonamenti effettuate nel rendiconto e le operazioni non rientranti in bilancio che incidono direttamente sul risultato di amministrazione e che dipendono da fatti non dominabili dall'ente.

Le risorse accantonate vincolate sono relative a flussi finanziari legati a particolari operazioni che potrebbero, in futuro, dare luogo a flussi finanziari come ad esempio il fondo anticipazioni di liquidità, il fondo perdite società partecipate, il fondo contenzioso, il fondo crediti di dubbia esigibilità, altri accantonamenti.

Considerando anche le risorse accantonate e vincolate, il risultato finanziario acquisisce una composizione completa sia dei flussi derivanti da movimentazioni finanziarie, sia da quelle collegati a variazioni patrimoniali per accantonamenti/vincoli.

Queste ultime variazioni si dicono anche derivanti dai principi contabili di valutazione.

Gli indicati equilibri vanno perseguiti dai vari enti territoriali ma, allo stato della legislazione vigente, non sono previste specifiche sanzioni in merito al mancato rispetto.

6.7. Il risultato di amministrazione

Il Risultato di amministrazione rappresenta la capacità di voci del patrimonio dell'ente, alla fine dell'esercizio, di far fronte al totale dei propri debiti esigibili con il complesso delle risorse disponibili.

Questo nel caso di avanzo di amministrazione, mentre nel caso opposto, avremo la presenza di un disavanzo di amministrazione.

Il risultato di amministrazione, sotto un profilo metodologico e in sintesi, può essere così determinato:

	(Valori al 31/12)
Fondo di cassa
+ Residui attivi
Totale
(-) Residui passivi
Totale
(-) Fondo pluriennale vincolato
= Avanzo (Disavanzo) di Amministrazione

7.

L'aspetto economico e la sua rappresentazione nelle differenti classi di azienda: il Conto economico

7.1. L'aspetto economico: aspetti introduttivi

L'aspetto economico della gestione, come anticipato nel capitolo 5, è quello che misura i componenti positivi del reddito (ricavi) e quelli negativi (costi), dalla cui contrapposizione emerge il risultato positivo della gestione (utile) o quello negativo (perdita).

Il documento nel quale si espongono tali componenti positive o negative del reddito è il Conto economico che, per le varie classi di azienda, è regolamentato da specifiche norme.

Nei successivi paragrafi, dopo una breve introduzione delle spese generali (“*overhead*”) come parametro misuratore dell'efficienza delle aziende non profit e di quelle pubbliche, presenteremo il Conto economico per le diverse classi di azienda: aziende del Terzo settore, imprese e aziende pubbliche.

In particolare per le aziende pubbliche ci riferiremo al Conto economico dei Comuni.

7.2. L'evidenza delle spese generali (o “*overhead*”) nel Conto economico

L'utile o la perdita come indicatore di sintesi dell'aspetto economico e di rilevanza basilare per le aziende che fondano la loro esistenza sul principio dell'accumulazione del capitale e quindi tutte le imprese commerciali di produzione per il mercato.

In tali imprese, per altro, le perdite sono sintomo di default quando erodono il capitale sociale e il patrimonio netto. Si ricorda ad esempio, la necessità di

interventi di copertura delle perdite quando queste raggiungano il limite di un terzo del capitale sociale.

Lo stesso non può dirsi per le restanti aziende di consumo, quelle del Terzo settore e quelle pubbliche che, per loro natura, non sono finalizzate all'accumulazione del capitale con la produzione/distribuzione di profitti.

In tali aziende, pur restando significativo conoscere se la gestione economica è in utile o in perdita, occorre individuare un altro parametro più opportuno per misurare la loro efficienza.

Tale parametro è definito dalla dottrina e dalla prassi con l'incidenza percentuale delle spese generali di struttura (“*overhead*”) sul totale dei proventi¹.

Nella prassi ideale si ritiene che per un buon andamento della gestione essi non debbano superare il 15-20% delle spese correnti, ciò al fine di non disperdere le risorse per il mantenimento della struttura, ma, al contrario, veicolarle sulle attività produttive di servizi per la generazione di valore.

Ai fini di questo studio per spese generali (o “*overhead*”) si intendono quelle sostenute per tutta l'amministrazione senza un riferimento ad una specifica attività di servizio. Sono tali, ad esempio, le spese degli organi istituzionali e quelli centrali di direzione.

7.3. Il Conto economico (rendiconto della gestione) negli enti del Terzo settore

Lo schema di rendiconto della gestione previsto per gli Enti del Terzo settore (ETS) è quello che si riporta nella Figura 7.1.

¹ Si veda al riguardo C. Rainero, *L'incidenza delle spese generali (o “overhead”) nelle amministrazioni pubbliche*, Rirea, Roma, 2019.

Figura 7.1. – Il Rendiconto gestionale nelle Aziende del Terzo settore

ONERI E COSTI	Es.t	Es.t-1	PROVENTI E RICAVI	Es.t	Es.t-1
A) Costi e oneri da attività di interesse generale			A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori		
2) Servizi			2) Proventi dagli associati per attività mutuali		
3) Godimento beni di terzi			3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
4) Personale			4) Erogazioni liberali		
5) Ammortamenti			5) Proventi del 5 per mille		
6) Accantonamenti per rischi ed oneri			6) Contributi da soggetti privati		
7) Oneri diversi di gestione			7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi		
8) Rimanenze iniziali			8) Contributi da enti pubblici		
Totale			9) Proventi da contratti con enti pubblici		
			10) Altri ricavi, rendite e proventi		
			11) Rimanenze finali		
			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-) (+/-)		
B) Costi e oneri da attività diverse			B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
2) Servizi			2) Contributi da soggetti privati		
3) Godimento beni di terzi			3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi		
4) Personale			4) Contributi da enti pubblici		
5) Ammortamenti			5) Proventi da contratti con enti pubblici		
6) Accantonamenti per rischi ed oneri			6) Altri ricavi, rendite e proventi		
7) Oneri diversi di gestione			7) Rimanenze finali		
8) Rimanenze iniziali					
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività diverse (+/-)		
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi			C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi		
1) Oneri per raccolte fondi abituali			1) Proventi da raccolte fondi abituali		
2) Oneri per raccolte fondi occasionali			2) Proventi da raccolte fondi occasionali		
3) Altri oneri			3) Altri proventi		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi		
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali			D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali		
1) Su rapporti bancari			1) Da rapporti bancari		
2) Su prestiti			2) Da altri investimenti finanziari		
3) Da patrimonio edilizio			3) Da patrimonio edilizio		
4) Da altri beni patrimoniali			4) Da altri beni patrimoniali		
5) Accantonamenti per rischi ed oneri					
6) Altri oneri			5) Altri proventi		
Totale			Totale		
			Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali (+/-)		

E) Costi e oneri di supporto generale			E) Proventi di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Proventi da distacco del personale		
2) Servizi			2) Altri proventi di supporto generale		
3) Godimento beni di terzi					
4) Personale					
5) Ammortamenti					
6) Accantonamenti per rischi ed oneri					
7) Altri oneri					
Totale			Totale		
Totale oneri e costi			Totale proventi e ricavi		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte (+/-)		
			Imposte		
			Avanzo/disavanzo d'esercizio (+/-)		

Costi e proventi figurativi¹

Costi figurativi	Es.t	Es.t-1	Proventi figurativi	Es.t	Es.t-1
1) da attività di interesse generale			1) da attività di interesse generale		
2) da attività diverse			2) da attività diverse		
Totale			Totale		

Fonte: D.Lgs. 117/2017.

La forma di rappresentazione è a sezioni divise e contrapposte evidenziando, a sinistra, gli oneri della gestione e, a destra, i proventi della gestione. In particolare, essi sono classificati sotto un duplice profilo:

- Per natura;
- Per destinazione.

Infatti, a questo proposito, la destinazione degli oneri e proventi è suddivisa fra queste attività:

- A) Attività di interesse generale
- B) Attività diverse
- C) Attività di raccolta fondi
- D) Attività finanziaria e patrimoniale
- E) Attività di supporto generale

L'*Attività di interesse generale* è quella che l'ente svolge come attività propria ed istituzionale. Ad esempio:

- interventi e servizi sociali e per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone disabili;
- interventi e prestazioni sanitarie;
- prestazioni socio-sanitarie;
- educazione, istruzione e formazione professionale e le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;

- interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente;
- interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio;
- formazione universitaria e post-universitaria; ricerca scientifica di particolare interesse sociale.

Tra i proventi, ritroviamo quelli che per destinazione sono originati dall'attività istituzionale, mentre gli oneri sono quelli che, sempre per destinazione, vengono assorbiti dall'attività medesima.

Le *Attività diverse* sono quelle commerciali che, per le aziende del Terzo settore sono attività secondarie. Affinché un'attività sia ritenuta secondaria è necessario che sia rispettata almeno una delle seguenti due condizioni:

- Le entrate derivanti dalle attività diverse non devono superare il 30% delle entrate complessive dell'ETS;
- Le entrate derivanti dalle attività diverse non devono superare il 66% dei costi complessivi dell'ETS.

Le *Attività di raccolta fondi* evidenziano un'attività peculiare e propria che contraddistingue le aziende del Terzo settore che organizzano delle iniziative di raccolta di fondi (*fundraising*) per acquisire liberalità.

L'*Attività finanziaria e patrimoniale* espone i proventi e gli oneri su investimenti finanziari e patrimoniali. Tra i proventi finanziari rientrano quelli per interessi attivi, dividendi, plusvalenze realizzate e plusvalenze latenti, mentre tra gli oneri finanziari ricadono le commissioni ai gestori, le imposte, le minusvalenze realizzate e quelle latenti. Per l'attività patrimoniale, infine, tra i proventi rientrano gli affitti attivi, mentre tra gli oneri quelli relative alla gestione del patrimonio edilizio (spese condominiali, manutenzione ordinaria, IMU).

L'*Attività di supporto generale*, infine, espone gli "overhead" o "spese generali", vale a dire le spese sostenute per tutta l'amministrazione senza un riferimento ad una specifica attività di servizio. Sono tali, ad esempio, le spese degli organi istituzionali, quelli degli organi centrali di direzione e tutte le spese generali.

In calce al rendiconto gestionale, ma senza obbligo, possono essere esposti anche i costi e ai proventi figurativi che riguardano lavoro e servizi benevoli che derivano, ad esempio, dall'impiego di volontari la cui attività, legandosi ad un principio di gratuità, non determina flussi finanziari.

7.4. Il Conto economico delle imprese

Il Conto economico delle imprese commerciali espone i ricavi e di costi dell'esercizio nella forma scalare.

I proventi e gli oneri della gestione sono classificati per “natura”, cioè sulla base della causa economica che ha fatto sorgere il costo (es. costi per servizi), e raggruppate per “aree di formazione del reddito”:

- l'area operativa, che espone i ricavi e i costi della gestione caratteristica dell'impresa;
- l'area finanziaria, che espone i ricavi e i costi della gestione finanziaria dell'impresa;
- l'area fiscale, che espone l'impatto economico delle imposte dirette sul reddito (IRES e IRAP).

Rispetto al passato non trova rappresentazione l'area dei proventi e oneri straordinari che, invece, data la loro importanza conoscitiva, devono essere illustrati nella nota integrativa.

La forma scalare consente di esporre, oltre al risultato economico complessivo, anche la sua formazione attraverso dei risultati lordi parziali con i quali è possibile meglio interpretare l'andamento economico della gestione.

Dai risultati parziali, infatti, emerge il contributo delle diverse “aree di formazione” al risultato d'esercizio.

Ci riferiamo in particolare a:

- la *differenza tra valore e costi della produzione*, che espone il reddito operativo della gestione dell'impresa;
- il *risultato dell'area finanziaria*, pari alla differenza tra proventi e oneri finanziari e alle rettifiche di valore di attività finanziarie (rivalutazione e svalutazioni);
- il *risultato prima delle imposte*, cioè l'utile o la perdita calcolata prima dell'applicazione delle imposte sul reddito;
- il *risultato economico complessivo*, cioè l'utile o la perdita dell'esercizio che incrementa o diminuisce il patrimonio netto di stato patrimoniale.

La struttura del Conto economico, a seconda della propria attività economica esercitata dall'impresa, assume caratteristiche che contraddistinguono, per lo specifico settore, la rilevanza di alcune voci rispetto ad altre.

La struttura formale del Conto economico per le imprese è riportata nella successiva Figura 7.2, mentre nel capitolo 13 presenteremo l'analisi empirica condotta sui conti economici delle imprese commerciali nel 2019.

Figura 7.2. – Il Conto economico nelle imprese

A) VALORE DELLA PRODUZIONE	
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	
2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	
5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	
Totale (A)	
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	
7) Per servizi	
8) Per godimento beni di terzi	
9) Per il personale	
a) Salari e stipendi	
b) Oneri sociali	
c) Trattamento di fine rapporto	
d) Trattamento di quiescenza e simili	
e) Altri costi	
10) Ammortamenti e svalutazioni	
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	
d) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	
11) Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	
12) Accantonamenti per rischi	
13) Altri accantonamenti	
14) Oneri diversi di gestione	
Totale (B)	
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	
C) PROVENTI ONERI FINANZIARI	
15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi a imprese controllate e collegate e di quelli relativi a controllanti e a imprese sottoposte al controllo di queste ultime	
16) Altri proventi finanziari	
a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli di imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime	
b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
d) Proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti e da imprese sottoposte al controllo di queste ultime	
17) Interessi ed altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti	
17-bis) Utili e perdite su cambi	
Totale (C=15+16-17+17 bis)	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ' E PASSIVITA' FINANZIARIE	
18) Rivalutazioni	
a) di partecipazioni	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
d) di strumenti finanziari derivati	
19) Svalutazioni	
a) di partecipazioni	
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	
d) di strumenti finanziari derivati	
Totale delle rettifiche (D=18-19)	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D)	
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	
21) UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO	

Fonte: Codice Civile.

7.5. Il Conto economico delle aziende pubbliche territoriali: i Comuni

Le aziende pubbliche, che come detto, non hanno sicuramente obiettivi di accumulazione/distribuzione di reddito, si trovano nella stessa situazione descritta con riferimento alle aziende del Terzo settore.

Esse, infatti, attraverso la loro gestione hanno un obiettivo di redistribuzione del reddito e della ricchezza nei confronti dei cittadini (SEC2010)².

Per loro è prevista la redazione di un Conto economico in cui i proventi e gli oneri sono classificati per “natura” e raggruppate per “aree di formazione del reddito” come abbiamo già visto per le imprese:

- l’area operativa, che espone i proventi e gli oneri della gestione dei comuni;
- l’area finanziaria, che espone i proventi e gli oneri della gestione finanziaria dei comuni;
- l’area straordinaria, che espone i proventi e gli oneri straordinari dei comuni.

La forma scalare consente di esporre, oltre al risultato economico complessivo, anche la sua formazione attraverso dei risultati lordi parziali che consentono di meglio interpretare l’andamento economico della gestione.

Ci riferiamo in particolare a:

- la differenza tra componenti positivi e negativi della gestione;
- il *risultato dell’area finanziaria*, pari alla differenza tra proventi e oneri finanziari e alle rettifiche di valore di attività finanziarie (rivalutazione e svalutazioni);
- il *risultato dell’area straordinaria*, pari alla differenza tra proventi e oneri straordinari;
- il *risultato dell’esercizio* (positivo o negativo).

In questo schema di Conto economico, rispetto a quello delle imprese, viene mantenuta l’evidenza dell’area dei proventi/oneri straordinari, la cui conoscenza è importante per capire se il risultato dell’esercizio è influenzato, e per quanto, da tali componenti straordinarie.

Lo schema di Conto economico per i Comuni è quello riportato nella successiva Figura 7.3.

² Per un approfondimento, si rimanda al precedente paragrafo 3.4.

Figura 7.3. – Schema di Conto economico dei Comuni

CONTO ECONOMICO	Anno
<u>A) COMPONENTI POSITIVI DELLA GESTIONE</u>	
Proventi da tributi	0,00
Proventi da fondi perequativi	0,00
Proventi da trasferimenti e contributi	0,00
<i>Proventi da trasferimenti correnti</i>	0,00
<i>Quota annuale di contributi agli investimenti</i>	0,00
<i>Contributi agli investimenti</i>	0,00
Ricavi delle vendite e prestazioni e proventi da servizi pubblici	0,00
<i>Proventi derivanti dalla gestione dei beni</i>	0,00
<i>Ricavi della vendita di beni</i>	0,00
<i>Ricavi e proventi dalla prestazione di servizi</i>	0,00
Variazioni nelle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, etc. (+/-)	0,00
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0,00
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,00
Altri ricavi e proventi diversi	0,00
TOTALE COMPONENTI POSITIVI DELLA GESTIONE (A)	0,00
<u>B) COMPONENTI NEGATIVI DELLA GESTIONE</u>	
Acquisto di materie prime e/o beni di consumo	0,00
Prestazioni di servizi	0,00
Utilizzo beni di terzi	0,00
Trasferimenti e contributi	0,00
<i>Trasferimenti correnti</i>	0,00
<i>Contributi agli investimenti ad Amministrazioni pubb.</i>	0,00
<i>Contributi agli investimenti ad altri soggetti</i>	0,00
Personale	0,00
Ammortamenti e svalutazioni	0,00
<i>Ammortamenti di immobilizzazioni Immateriali</i>	0,00
<i>Ammortamenti di immobilizzazioni materiali</i>	0,00
<i>Altre svalutazioni delle immobilizzazioni</i>	0,00
<i>Svalutazione dei crediti</i>	0,00
Variazioni nelle rimanenze di materie prime e/o beni di consumo (+/-)	0,00
Accantonamenti per rischi	0,00
Altri accantonamenti	0,00
Oneri diversi di gestione	0,00
TOTALE COMPONENTI NEGATIVI DELLA GESTIONE (B)	0,00
DIFFERENZA FRA COMP. POSITIVI E NEGATIVI DELLA GESTIONE (A-B)	0,00

C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	
<i>Proventi finanziari</i>	
Proventi da partecipazioni	0,00
<i>da società controllate</i>	0,00
<i>da società partecipate</i>	0,00
<i>da altri soggetti</i>	0,00
Altri proventi finanziari	0,00
Totale proventi finanziari	0,00
<i>Oneri finanziari</i>	
Interessi ed altri oneri finanziari	0,00
<i>Interessi passivi</i>	0,00
<i>Altri oneri finanziari</i>	0,00
Totale oneri finanziari	0,00
TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI (C)	0,00
D) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIE	
Rivalutazioni	0,00
Svalutazioni	0,00
TOTALE RETTIFICHE (D)	0,00
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	
Proventi straordinari	0,00
<i>Proventi da permessi di costruire</i>	0,00
<i>Proventi da trasferimenti in conto capitale</i>	0,00
<i>Sopravvenienze attive e insussistenze del passivo</i>	0,00
<i>Plusvalenze patrimoniali</i>	0,00
<i>Altri proventi straordinari</i>	0,00
Totale proventi straordinari	0,00
Oneri straordinari	0,00
<i>Trasferimenti in conto capitale</i>	0,00
<i>Sopravvenienze passive e insussistenze dell'attivo</i>	0,00
<i>Minusvalenze patrimoniali</i>	0,00
<i>Altri oneri straordinari</i>	0,00
Totale oneri straordinari	0,00
TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (E)	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	0,00
Imposte (*)	0,00
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	0,00

Fonte: D.Lgs. 118/2011, allegato 10.

7.6. La classificazione della spesa per destinazione in “missioni” e “programmi”

Il Conto economico delle aziende pubbliche, a differenza di quello delle aziende del Terzo settore, non permette di evidenziare la classificazione per destinazione degli oneri e dei proventi. Nello specifico viene a mancare la conoscenza delle c.d. spese generai (o “overhead”).

Questa informativa, peraltro, è possibile che sia recuperata dalla classificazione della spesa *per destinazione* in “missioni” e “programmi”. Si tratta di una classificazione della spesa finalizzata a consentire una maggiore conoscenza delle scelte allocative in relazione alle principali politiche pubbliche da perseguire attraverso la spesa.

Nel bilancio dello Stato e, a cascata, nei bilanci di tutte le amministrazioni pubbliche, la spesa corrente e la spesa in conto capitale sono classificate per *destinazione* in “missioni” e “programmi”.

Le “Missioni” rappresentano “*le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa*”. Sono, quindi, una rappresentazione politico-istituzionale del bilancio, volta a rendere più trasparenti i grandi aggregati di spesa e a comunicare le direttrici principali dell’azione amministrativa delle singole Amministrazioni.

I “Programmi”, invece, costituiscono “*aggregati di spesa con finalità omogenea diretti al perseguimento di risultati, definiti in termini di prodotti e di servizi finali, allo scopo di conseguire gli obiettivi stabiliti nell’ambito delle missioni*”.

Ciascuna Missione è di norma suddivisa in più Programmi, ma non mancano Missioni che consistono in un unico programma.

A titolo esemplificativo si riporta di seguito l’articolazione in programmi, per la spesa dei Comuni, della missione 1 “*Servizi istituzionali, generali e di gestione*”.

MISSIONE		01	<i>Servizi istituzionali, generali e di gestione</i>
0101	Programma	01	Organi istituzionali
0102	Programma	02	Segreteria generale
0103	Programma	03	Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato
0104	Programma	04	Gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali
0105	Programma	05	Gestione dei beni demaniali e patrimoniali
0106	Programma	06	Ufficio tecnico
0107	Programma	07	Elezioni e consultazioni popolari – Anagrafe e stato civile
0108	Programma	08	Statistica e sistemi informativi
0109	Programma	09	Assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali
0110	Programma	10	Risorse umane
0111	Programma	11	Altri servizi generali

In base alla descrizione letterale del contenuto dei vari programmi si ritiene di escludere dall'analisi quelli che non hanno caratteristiche di classificazione come spese generali o "overhead" e cioè:

- Programma 04, Gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali;
- Programma 05, Gestione dei beni demaniali e patrimoniali;
- Programma 06, Ufficio tecnico;
- Programma 07, Elezioni e consultazioni popolari – Anagrafe e stato civile.

Tali programmi, infatti, si riferiscono a spese sostenute dai Comuni per produrre specifici servizi.

Possono, quindi, essere presi in considerazione i restanti programmi che, a nostro parere, racchiudono delle spese generali (o "overhead"):

- Programma 01, Organi istituzionali;
- Programma 02, Segreteria generale;
- Programma 03, Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato;
- Programma 08, Statistica e sistemi informativi;
- Programma 09, Assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali;
- Programma 10, Risorse umane;
- Programma 11, Altri servizi generali.

8.

L'aspetto patrimoniale e la sua rappresentazione nelle differenti classi di azienda: lo Stato patrimoniale

8.1. L'aspetto patrimoniale: aspetti introduttivi

L'analisi dell'aspetto patrimoniale consente di determinare il patrimonio dell'azienda costituito dall'insieme dei "beni economici" o "ricchezza" (attività), a disposizione della medesima in un dato momento, e dalle "passività" (debiti).

La differenza, se positiva, rappresenta il patrimonio netto o, se negativa, il deficit patrimoniale.

Il patrimonio netto rappresenta la grandezza di quadratura dello stato patrimoniale che ritroviamo nell'equazione fondamentale di bilancio.

$$\text{Attività} - \text{Passività} = \text{Patrimonio Netto}$$

da cui

$$\text{Attività} = \text{Patrimonio Netto} + \text{Passività}$$

A livello generale lo schema di sintesi individua i grandi raggruppamenti dell'attivo e del passivo, e cioè:

- nell'Attivo, la distinzione fondamentale è tra Immobilizzazioni e Attivo circolante;
- nel Passivo, invece, gli elementi vengono classificati distinguendo tra Debiti e Patrimonio netto.

Le immobilizzazioni accolgono gli elementi patrimoniali attivi destinati ad essere utilizzati durevolmente.

L'attivo circolante, invece, accoglie gli elementi patrimoniali attivi destinati ad essere utilizzati nel breve periodo.

- Il criterio determinante è quello della durabilità degli investimenti, ossia:
- destinazione durevole, per gli investimenti iscritti nelle immobilizzazioni (es. impianti, attrezzature, automezzi, ecc.);
 - destinazione non durevole (es. magazzino, crediti commerciali, disponibilità liquide, ecc.).

Il criterio di classificazione nel passivo è rappresentato dall'origine dei mezzi di finanziamento, che possono essere di terzi (debiti) o propri (patrimonio netto composto da capitale sociale, riserve, risultato economico).

Nei successivi paragrafi verrà presentata la struttura dello stato patrimoniale specifica per le diverse classi di azienda, regolamentati da specifici interventi legislativi.

8.2. Lo Stato patrimoniale delle Aziende del Terzo settore

Lo Stato patrimoniale delle Aziende del Terzo settore ha una struttura che ricalca i modelli tradizionali (Figura 8.1).

La particolarità che è legata allo stato proprio delle aziende del Terzo settore è riferibile al Patrimonio netto composto da:

- Fondo di dotazione dell'ente;
- Patrimonio vincolato;
- Patrimonio libero.

Questa scomposizione del patrimonio netto mette in evidenza la possibilità, o meno, di utilizzare gli stanziamenti del patrimonio netto a copertura di spese sempre e comunque riconducibili al servizio del raggiungimento dei fini statutari dell'ente stesso¹.

In particolare questa libertà di utilizzo si manifesta sia per il patrimonio libero, sia per il fondo di dotazione.

È, invece, preclusa per il patrimonio vincolato che deriva dalle “decisioni degli organi istituzionali”. Ci si riferisce, ad esempio, al vincolo di destinazione di un determinato stanziamento ad uno specifico progetto deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

¹L. Puddu et al., «Ruolo e rappresentazione del fondo di dotazione nelle aziende non profit», in AA.VV., *Nuove frontiere del reporting aziendale – La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*, Società Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Roma-Milano, 2018, pp. 196-208.

Figura 8.1. – Lo stato patrimoniale delle Aziende del Terzo settore

ATTIVO		PASSIVO	
A) Quote associative o apporti ancora dovuti		A) Patrimonio netto	
		I - Fondo di dotazione dell'ente	
B) Immobilizzazioni		II - Patrimonio vincolato	
I - Immobilizzazioni immateriali		1) Riserve statutarie	
1) Costi di impianto e di ampliamento		2) Riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	
2) Costi di sviluppo		3) Riserve vincolate destinate da terzi	
3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno		III - Patrimonio libero	
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		1) Riserve di utili o avanzzi di gestione	
5) Avviamento		2) Altre riserve	
6) Immobilizzazioni in corso e acconti		IV - Avanzo/disavanzo d'esercizio. Totale.	
7) Altre...		Totale Patrimonio netto	
Totale Immobilizzazioni immateriali			
		B) Fondi per rischi e oneri	
II - Immobilizzazioni materiali		1) Per trattamento di quiescenza e obblighi simili	
1) Terreni e fabbricati		2) Per imposte, anche differite	
2) Impianti e macchinari		3) Altri. Totale.	
3) Attrezzature		Totale Fondi per rischi e oneri	
4) Altri beni			
5) Immobilizzazioni in corso e acconti.			
Totale Immobilizzazioni materiali		C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	
III - Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo		D) Debiti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo	
1) Partecipazioni in		1) Debiti verso banche	
a) Imprese controllate		2) Debiti verso altri finanziatori	
b) Imprese collegate		3) Debiti verso associati e fondatori per finanziamenti	
c) Altre imprese		4) Debiti verso enti della stessa rete associativa	
2) Crediti		5) Debiti per erogazioni liberali condizionate	
a) Verso imprese controllate		6) Acconti	
b) Verso imprese collegate		7) Debiti verso fornitori	
c) Verso altri enti del Terzo settore		8) Debiti verso imprese controllate e collegate	
d) Verso altri		9) Debiti tributari	
3) Altri titoli.		10) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	
Totale Immobilizzazioni finanziarie		11) Debiti verso dipendenti e collaboratori	
Totale Immobilizzazioni.		12) Altri debiti.	
		Totale Debiti	
D) Attivo circolante			
I - Rimanenze		E) Ratei e risconti passivi.	
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo			
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati			
3) Lavori in corso su ordinazione			
4) Prodotti finiti e merci			
5) Acconti...			
Totale Rimanenze			
II - Crediti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo			
1) Verso utenti e clienti			
2) Verso associati e fondatori			
3) Verso enti pubblici			
4) Verso soggetti privati per contributi			
5) Verso enti della stessa rete associativa			
6) Verso altri enti del Terzo settore			
7) Verso imprese controllate			
8) Verso imprese collegate			
9) Crediti tributari			
10) Da 5 per mille			
11) Imposte anticipate			
12) Verso altri...			
Totale Crediti			
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
1) Partecipazioni in imprese controllate			
2) Partecipazioni in imprese collegate			
3) Altri titoli.			
Totale Attività finanziarie			
IV - Disponibilità liquide			
1) Depositi bancari e postali			
2) Assegni			
3) Danaro e valori in cassa.			
Totale Disponibilità liquide			
Totale Attivo circolante			
D) Ratei e risconti attivi.			
Totale Attivo		Totale Passivo	

Fonte: D.Lgs. 117/2017.

8.3. Lo Stato patrimoniale delle imprese

Per le imprese lo Stato patrimoniale ha la struttura classica dell'attivo distinto in immobilizzazioni e attivo circolante.

Mentre il passivo si articola in Debiti e Patrimonio netto.

Poiché le imprese hanno un obiettivo di accumulazione del capitale, la voce da monitorare attentamente è quella riferita al Patrimonio netto che, per un giudizio positivo della struttura patrimoniale, nel tempo deve trovare incremento attraverso la generazione di utili d'esercizio non distribuiti.

Nel caso, invece, si producessero perdite di esercizio, il patrimonio netto verrebbe eroso e, nel caso tali perdite fossero rilevanti, gli organi di *governance* devono assumere, senza indugio, i necessari provvedimenti di riequilibrio.

Si riporta nella Figura 8.2 lo schema di riferimento.

Figura 8.2. – Lo stato patrimoniale delle imprese

ATTIVO	PASSIVO
A) CREDITI V/SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI , con separata indicazione della parte già richiamata	A) PATRIMONIO NETTO
B) IMMOBILIZZAZIONI	I. Capitale
<i>I. Immobilizzazioni immateriali</i>	II. Riserva da soprapprezzo delle azioni
1) Costi di impianto e di ampliamento	III. Riserva di rivalutazione
2) Costi di sviluppo	IV. Riserva legale
3) Diritti brevetto ind.le e utilizz. opere dell'ingegno	V. Riserve statutarie
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	VI. Altre riserve, distintamente indicate
5) Avviamento	VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti	VIII. Utili (perdite) portati a nuovo
7) Altre	IX. Utile (perdita) dell'esercizio
Totale	X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio
<i>II. Immobilizzazioni materiali</i>	Totale Patrimonio Netto (A)
1) Terreni e fabbricati	B) FONDI PER RISCHI E ONERI
2) Impianti e macchinario	1) Per trattamento di quiescenza e obblighi simili
3) Attrezzature industriali e commerciali	2) Per imposte, anche differite
4) Altri beni	3) Strumenti finanziari derivati passivi
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti	4) Altri
Totale	Totale Fondi per rischi e oneri (B)
<i>III. Immobilizzazioni finanziarie</i> , con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO
1) Partecipazioni in:	D) DEBITI , con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo
a. imprese controllate	1) Obbligazioni
b. imprese collegate	2) Obbligazioni convertibili
c. imprese controllanti	3) Debiti verso soci per finanziamenti
d. imprese sottoposte al controllo delle controllanti	4) Debiti verso banche
d-bis. altre imprese	5) Debiti verso altri finanziatori
2) Crediti:	6) Acconti
a. verso imprese controllate	7) Debiti verso fornitori
b. verso imprese collegate	8) Debiti rappresentati da titoli di credito
c. verso controllanti	9) Debiti verso imprese controllate
d. verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	10) Debiti verso imprese collegate
d-bis. altri	11) Debiti verso controllanti
3) Altri titoli	11-bis) Debiti verso impr sottop al contr delle controllanti
4) Strumenti finanziari derivati attivi	12) Debiti tributari
Totale	13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
Totale Immobilizzazioni (B)	14) Altri debiti
C) ATTIVO CIRCOLANTE	Totale Debiti (D)
<i>I. Rimanenze</i>	E) RATE E RISCOINTI
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo	
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	
3) Lavori in corso su ordinazione	
4) Prodotti finiti e merci	
5) Acconti	
Totale	
<i>II. Crediti</i> , con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:	
1) verso clienti	
2) verso imprese controllate	
3) verso imprese collegate	
4) verso controllanti	
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	
5-bis) crediti tributari	
5-ter) imposte anticipate	
5-quater) verso altri	
Totale	
<i>III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	
1) Partecipazioni in imprese controllate	
2) Partecipazioni in imprese collegate	
3) Partecipazioni in imprese controllanti	
3-bis) Partecip in impr sottop al controllo delle controllanti	
4) Altre partecipazioni	
5) Strumenti finanziari derivati attivi	
6) Altri titoli	
Totale	
<i>IV. Disponibilità liquide</i>	
1) Depositi bancari e postali	
2) Assegni	
3) Denaro e valori in cassa	
Totale	
Totale Attivo circolante (C)	
D) RATE E RISCOINTI	
TOTALE ATTIVO	TOTALE PASSIVO

Fonte: Codice Civile.

A seconda dello specifico oggetto di attività svolto dall'impresa, la struttura dello stato patrimoniale assume caratteristiche distintive dello specifico settore con la rilevanza di alcune voci rispetto ad altre.

In particolare, ad esempio:

- nelle imprese industriali, la struttura dello stato patrimoniale è caratterizzato dalla prevalenza dell'attivo immobilizzato (rigidità della struttura patrimoniale) in ragione del fatto che l'attività produttiva necessita di consistenti investimenti in impianti, macchinari, attrezzature ecc.;
- nelle imprese di distribuzione commerciale le rimanenze di merci risultano la parte principale dell'attivo patrimoniale, in quanto la compravendita delle merci rappresenta la specificità dell'attività di queste imprese;
- nelle imprese bancarie e di intermediazione finanziaria presentano, come voci prevalenti, nell'attivo la liquidità di tesoreria e i crediti verso la clientela, mentre nel passivo i debiti per la raccolta del risparmio.

Nel capitolo 13 presenteremo l'analisi empirica condotta sui bilanci delle imprese commerciali nel 2019.

8.4. Lo Stato patrimoniale dei Comuni

Anche lo Stato patrimoniale dei Comuni ha una struttura che ricalca i modelli tradizionali.

La particolarità della struttura è legata alle seguenti voci tra loro collegate:

- nell'attivo sono presenti i beni demaniali, quelli del patrimonio indisponibili e quelli del patrimonio culturali;
- nel passivo sono presenti, nel patrimonio netto, le riserve indisponibili per beni demaniali, patrimoniali indisponibili e per i beni culturali.

Poiché i beni demaniali non hanno valore di scambio, riportandoli nell'attivo vanno *bilanciati* nel patrimonio netto da *riserve indisponibili*.

Un'altra voce caratteristica per i Comuni, sempre nel patrimonio netto, è quella relativa ai "*permessi da costruire*". Si tratta della quota parte degli oneri di urbanizzazione ricevuti dal Comune per le concessioni edilizie e che non vengono riportate tra i proventi della gestione.

Si riporta nella Figura 8.3 lo schema di riferimento.

Figura 8.3. – Lo Stato patrimoniale nei Comuni

STATO PATRIMONIALE (ATTIVO)		Anno	STATO PATRIMONIALE (PASSIVO)		Anno
A) CREDITI vs. LO STATO ED ALTRE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE PER LA PARTECIPAZIONE AL FONDO DI DOTAZIONE		0,00	A) PATRIMONIO NETTO		0,00
TOTALE CREDITI vs PARTECIPANTI (A)		0,00	Fondo di dotazione		
			Riserve		0,00
B) IMMOBILIZZAZIONI			da risultato economico di esercizi precedenti		
I Immobilizzazioni immateriali			da capitale		
1	Costi di impianto e di ampliamento	0,00	da permessi di costruire		0,00
2	Costi di ricerca sviluppo e pubblicità	0,00	riserve indisponibili per beni demaniali e patrimoniali indisponibili e per i beni culturali		0,00
3	Diritti di brevetto ed utilizzazione opere dell'ingegno	0,00	altre riserve indisponibili		0,00
4	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	risultato economico dell'esercizio		0,00
5	Avviamento	0,00			
6	Immobilizzazioni in corso ed accenti	0,00	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)		0,00
9	Altre	0,00			
Totale immobilizzazioni immateriali		0,00	B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		0,00
II Immobilizzazioni materiali			1 Per trattamento di quiescenza		
1	Beni demaniali	0,00	2 Per imposte		0,00
1.1	Terreni	0,00	3 Altri		0,00
1.2	Fabbricati	0,00	TOTALE FONDI RISCHI ED ONERI (B)		0,00
1.2	Infrastrutture	0,00			
1.9	Altri beni demaniali	0,00	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO		0,00
II 2	Altre immobilizzazioni materiali	0,00	TOTALE T.F.R. (C)		0,00
2.1	Terreni	0,00			
a	di cui in leasing finanziario	0,00	D) DEBITI		0,00
2.2	Fabbricati	0,00	1 Debiti da finanziamento		0,00
a	di cui in leasing finanziario	0,00	a prestiti obbligazionari		0,00
2.3	Impianti e macchinari	0,00	b v/ altre amministrazioni pubbliche		0,00
a	di cui in leasing finanziario	0,00	c verso banche e tesoriere		0,00
2.4	Attrezzature industriali e commerciali	0,00	d verso altri finanziatori		0,00
2.5	Mezzi di trasporto	0,00	2 Debiti verso fornitori		0,00
2.6	Macchine per ufficio e hardware	0,00	3 Accenti		0,00
2.7	Mobili e arredi	0,00	4 Debiti per trasferimenti e contributi		0,00
2.8	Infrastrutture	0,00	a enti finanziati dal servizio sanitario nazionale		0,00
2.99	Altri beni materiali	0,00	b altre amministrazioni pubbliche		0,00
3	Immobilizzazioni in corso ed accenti	0,00	c imprese controllate		0,00
Totale immobilizzazioni materiali		0,00	d imprese partecipate		0,00
IV Immobilizzazioni Finanziarie			e altri soggetti		
1	Partecipazioni in	0,00	5 Altri debiti		
a	imprese controllate	0,00	a tributari		0,00
b	imprese partecipate	0,00	b verso istituti di previdenza e sicurezza sociale		0,00
c	altri soggetti	0,00	c per attività svolta per c/terzi		0,00
2	Crediti verso	0,00	d altri		0,00
a	altre amministrazioni pubbliche	0,00	TOTALE DEBITI (D)		0,00
b	imprese controllate	0,00			
c	imprese partecipate	0,00	E) RATEI E RISCONTI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI		0,00
d	altri soggetti	0,00	I Ratei passivi		0,00
3	Altri titoli	0,00	II Risconti passivi		0,00
Totale immobilizzazioni finanziarie		0,00	1 Contributi agli investimenti		0,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)		0,00	a da altre amministrazioni pubbliche		0,00
			b da altri soggetti		
			2 Concessioni pluriennali		0,00
			3 Altri risconti passivi		0,00
C) ATTIVO CIRCOLANTE			TOTALE RATEI E RISCONTI (E)		0,00
I	Rimanenze	0,00			
Totale rimanenze		0,00	TOTALE DEL PASSIVO (A+B+C+D+E)		0,00
II Crediti			CONTI D'ORDINE		0,00
1	Crediti di natura tributaria	0,00	1) Impegni su esercizi futuri		0,00
a	Crediti da tributi destinati al finanziamento della sanità	0,00	2) beni di terzi in uso		0,00
b	Altri crediti da tributi	0,00	3) beni dati in uso a terzi		0,00
c	Crediti da Fondi perequativi	0,00	4) garanzie prestate a amministrazioni pubbliche		0,00
2	Crediti per trasferimenti e contributi	0,00	5) garanzie prestate a imprese controllate		0,00
a	verso amministrazioni pubbliche	0,00	6) garanzie prestate a imprese partecipate		0,00
b	imprese controllate	0,00	7) garanzie prestate a altre imprese		0,00
c	imprese partecipate	0,00	TOTALE CONTI D'ORDINE		0,00
d	verso altri soggetti	0,00			
3	Verso clienti ed utenti	0,00			
4	Altri Crediti	0,00			
a	verso l'erario	0,00			
b	per attività svolta per c/terzi	0,00			
c	altri	0,00			
Totale crediti		0,00			
III Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzi					
1	Partecipazioni	0,00			
2	Altri titoli	0,00			
Totale attività finanziarie che non costituiscono immobilizzi		0,00			
IV Disponibilità liquide					
1	Conto di tesoreria	0,00			0,00
a	Istituto tesoriere	0,00			0,00
b	presso Banca d'Italia	0,00			0,00
2	Altri depositi bancari e postali	0,00			0,00
3	Denaro e valori in cassa	0,00			0,00
4	Altri conti presso la tesoreria statale intestati all'ente	0,00			0,00
Totale disponibilità liquide		0,00			0,00
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)		0,00			0,00
D) RATEI E RISCONTI					
1	Ratei attivi	0,00			0,00
2	Risconti attivi	0,00			0,00
TOTALE RATEI E RISCONTI (D)		0,00			0,00
TOTALE DELL'ATTIVO (A+B+C+D)		0,00			0,00

Fonte: D.Lgs. 118/2011, allegato 10.

Si fa notare che il “fondo di dotazione” esposto all’interno del patrimonio netto è una voce di natura solo contabile dato che nessuno versa al Comune quote partecipative.

8.5. Lo Stato patrimoniale dello Stato

Lo Stato fornisce la situazione patrimoniale nel “Conto generale del patrimonio”, parte integrante del Rendiconto generale dello Stato.

Una sintesi di tale Conto generale del patrimonio è prodotta nel documento “Il Patrimonio dello Stato” a cura del MEF (Ragioneria Generale dello Stato).

In tale sintesi sono raggruppati i componenti attivi e quelli passivi del patrimonio articolati in:

- attività finanziarie, che comprendono quelle monetarie, come la cassa (biglietti e monete), i crediti di tesoreria (disponibilità del tesoro per il servizio di tesoreria, pagamenti da regolare, pagamenti da rimborsare, altri crediti) e i residui attivi di bilancio (per danaro presso gli agenti della riscossione e per somme da riscuotere);
- attività non finanziarie che comprendono, tra l’altro, beni materiali e immateriali e oggetti d’arte;
- passività finanziarie, che comprendono i debiti a breve termine, come i debiti di tesoreria e i residui passivi di bilancio.

La situazione patrimoniale dello Stato è presentata, nell’accennato documento, in maniera disaggregata in tabelle tra di loro separate.

Abbiamo provveduto a ricostruire lo Stato patrimoniale dello Stato in modo unitario e analitico partendo dai dati del “Patrimonio dello Stato” per l’anno 2019. La rappresentazione unitaria delle voci del patrimonio attivo e passivo è riportata nella successiva Figura 8.4.

Figura 8.4. – Lo Stato patrimoniale dello Stato anno 2019 (dati in migliaia di euro)

ATTIVO	
ATTIVO IMMOBILIZZATO	2019
I) ATTIVITÀ IMMATERIALI	
Diritti reali di godimento su beni altrui:	129.702,04
Diritti di sfruttamento:	1.117,89
Opere dell'ingegno:	47.114,03
Totale	177.933,96
II) ATTIVITÀ MATERIALI	
Terreni:	3.846.637,08
Giacimenti:	203.401,03
Risorse biologiche non coltivate:	292,84
Abitazioni:	893.692,97
Fabbricati non residenziali:	35.985.905,76
Beni immobili di valore culturale:	22.274.614,78
Altre opere:	4.042.012,52
Impianti, attrezzature e macchinari:	3.610.685,92
Mobili e arredi:	471.184,42
Materiale bibliografico:	59.526,03
Mezzi di trasporto:	1.976.672,89
Armi e armamenti militari:	51.807.339,97
Equipaggiamenti e vestiari:	10.970.647,11
Strumenti musicali:	2.384,60
Coltivazioni ed allevamenti:	3.560,21
Altri beni materiali prodotti:	3.133.139,33
Oggetti di valore (pietre e metalli preziosi, oggetti di antiquariato)	122.198,82
Oggetti d'arte:	186.418.486,02
Beni mobili di valore culturale, biblioteche ed archivi:	186.418.486,02
Totale	325.822.382,30
III) ATTIVITÀ FINANZIARIE	
Azioni escluse le quote dei fondi comuni di investimento:	82.333.127,92
Altre partecipazioni:	188.107.879,04
Anticipazioni attive:	61.740.224,72
Altri conti attivi:	737.319,95
Totale	332.918.551,63
TOTALE ATTIVO IMMOBILIZZATO	658.918.867,89
ATTIVO CORRENTE	
I) MAGAZZINO	
Materie prime e prodotti intermedi:	770.020,13
Prodotti in corso di lavorazione:	21.868,27
Prodotti finiti:	7.854,04
Totale	799.742,44

II) ATTIVITÀ FINANZIARIE DI BREVE TERMINE	
Crediti:	322.270.275,47
di cui crediti di tesoreria:	106.109.234,58
Totale	322.270.275,47
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI	323.070.017,91
TOTALE ATTIVO	981.988.885,80

B) DEBITI	
Debiti a breve termine:	758.579.425,79
di cui debiti di tesoreria:	644.565.172,34
Debiti a medio-lungo termine:	2.108.417.635,39
debiti redimibili:	1.894.338.067,73
debiti diversi:	214.079.567,65
Anticipazioni passive:	31.042.044,53
Totale	2.898.039.105,71

Fonte: elaborazione propria.

In sintesi, sulla base dell'equazione fondamentale di bilancio si ottiene, per l'anno 2019:

Attività	–	Passività	=	Deficit patrimoniale netto
981.988.885,80	–	2.898.039.105,71	=	(1.916.050.219,91)

9.

L'aspetto della sostenibilità sociale e ambientale nel modello di amministrazione razionale

9.1. L'aspetto socio-ambientale della gestione

Negli ultimi decenni le aziende si sono trovate a dover affrontare, oltre ai problemi di gestione interni e strategici per la propria attività, un crescente numero di necessità esterne dettate dal mutato contesto socio-economico e ambientale di riferimento.

La popolazione mondiale in continua crescita, l'aggravamento del cambiamento climatico, l'inacerbarsi delle disuguaglianze e il cambiamento socio-culturale hanno portato alla luce problemi che in precedenza non sembravano interessare le imprese e il mercato in generale. Le altre tipologie di azienda, pubbliche e del Terzo settore, venivano quindi considerate le uniche titolate a garantire o a creare le condizioni economiche e sociali per tutelare i diritti umani di uguaglianza e di equità tra tutte le persone.

D'altro canto, come sono già state definite, tutte le aziende sono "strumenti dell'umano operare", a prescindere dal loro settore di appartenenza, e pertanto create dalle persone per la soddisfazione dei bisogni di altre persone.

Le aziende tutte costituiscono così sistemi aperti e in continuo scambio con l'ambiente esterno, e l'utile o l'equilibrio, a seconda della tipologia di azienda, deve essere conseguito in un contesto di sostenibilità per l'ambiente e per la Società.

Questa sostenibilità si ottiene attraverso la generazione e distribuzione di valori ulteriori rispetto a quello economico/finanziario.

L'attenzione degli studiosi accademici, dei professionisti, dei politici, dei finanziatori e decisori, già a partire dai primi anni del terzo millennio, si è focalizzata sempre più sulla rilevanza degli effetti e impatti socio-ambientali della gestione di tutte le tipologie di azienda in tutti i settori.

Da un lato, infatti, gli aspetti finanziari, economici, patrimoniali e organiz-

zativi mantengono una importanza costitutiva per l'attività aziendale, senza i quali nessuna azienda può perdurare e conseguentemente soddisfare i bisogni che l'hanno originata.

Al contempo, dall'altro lato, sempre una maggiore rilevanza assumono l'impatto e la capacità che le aziende hanno di gestire gli aspetti ambientali o ecologici (*Environmental*)¹, sociali (*Social*)² e di gestione delle aziende equa e rispettosa dei diritti delle persone (*Corporate Governance*)³.

Questi tre aspetti, definiti dalla Commissione Europea di "sostenibilità" o di "finanza sostenibile"⁴, costituiscono i c.d. fattori ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) acronimo che li richiama singolarmente senza fare riferimento a particolari tipologie aziendali. Precedentemente, tali aspetti erano richiamati dalla Commissione Europea stessa con il più restrittivo appellativo di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR, *Corporate Social Responsibility*).

Il crescente interesse nella responsabilità delle aziende in campo socio-ambientale nasce da fattori:

- Endogeni alle aziende, quali ad esempio, la necessità di ridurre i rischi derivanti dalla gestione, di legittimarsi nei confronti di una comunità, e di gestire in maniera trasparente le relazioni con i soggetti interessati alla vita dell'impresa⁵;
- Esogeni come, ad esempio: l'accresciuta consapevolezza e attenzione, in particolare delle nuove generazioni, al rispetto dei diritti umani, dell'am-

¹ Ad esempio, un aspetto ambientale è rappresentato dalle emissioni di agenti atmosferici inquinanti quali la CO₂ o gli NO_x, oppure il consumo energetico e l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, o l'adozione di un processo produttivo di economia circolare in cui le proprie materie prime sono tratte da scarti del consumo o della produzione altrui, l'inquinamento idrico, l'effetto delle attività aziendali sulla biodiversità, ecc.

² Ad esempio, un aspetto sociale è rappresentato dalla tutela di fasce di popolazione svantaggiate e il loro equo trattamento anche salariale, la parità di genere, la non discriminazione, il rispetto dei diritti umani fondamentali nella propria attività, come ad esempio il non sfruttamento di lavoro minorile.

³ Ad esempio, un aspetto di gestione aziendale consiste nella democratizzazione dei processi decisionali interni all'azienda, la gestione etica delle risorse, ma anche dal corretto comportamento fiscale nei confronti dei Paesi in cui si opera, l'adozione di politiche trasparenti di comunicazione, ecc.

⁴ https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-renewed-strategy_it. Il secondo lemma si riferisce principalmente agli investimenti che tutelino la sostenibilità stessa, destinando risorse alle attività maggiormente meritorie sotto questi aspetti, attraverso l'utilizzo di appropriati indicatori.

⁵ B. O'Dwyer, J. Unerman, «Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs», *Accounting and Business Research* 40, n. 5 (2010): 451-71.

biente e della diversità; la ampia diffusione delle forme di aziende attente agli aspetti socio-ambientali dalle più tradizionali alle più evolute⁶; incentivare i finanziamenti e gli investimenti nelle imprese sociali, anche di nuova generazione, e nell'innovazione sociale^{7, 8}.

Per questa ragione, sempre più, si stanno sviluppando interventi (dottrinali, ma anche normativi) tesi all'implementazione della valutazione, gestione e rendicontazione del proprio impatto sociale nell'attività delle imprese.

9.2. Il ciclo conoscitivo aziendale dell'Amministrazione Razionale fondata sul bilancio integrato dall'aspetto socio-ambientale

I modelli di rendicontazione non finanziaria, indifferentemente che si parli di imprese sociali in senso lato, di imprese private o aziende pubbliche o di settore nonprofit (Terzo settore), sono un metodo di acquisizione e diffusione di informazioni relative all'attività dell'azienda. Infatti, come già richiamato, ciascuna azienda ha impatto sulla società nella quale opera, continuamente e con ogni sua singola attività. L'azione aziendale, essendo stimolata ed orientata al soddisfacimento dell'umano bisogno, genera effetti ulteriori sulla ricchezza e sul benessere altrui rispetto a quello economico/finanziario.

L'attività consuma risorse naturali, e risorse di capitale o lavoro, in un contesto di risorse finite. Da ciò ne deriva che ogni fatto amministrativo, ogni decisione presa, ogni comportamento tenuto dalle persone nell'operare per mezzo delle aziende, può generare una riduzione o un incremento del benessere delle persone i cui bisogni l'attività aziendale soddisfa.

Ogni alternativa nel processo decisionale può impattare sulle persone in modo differente, distribuendo la soddisfazione e il benessere in modo più o meno equo, generando impatti positivi o negativi influenzati dalle decisioni aziendali. Citando il Maestro Giovanni Ferrero, *“non soltanto l'etica, ma pure l'economia impone che la corretta impostazione dei problemi concernenti l'operare dell'uomo nell'impresa tenga adeguatamente conto degli accennati aspetti “extraeconomici”*. Ciò è vero anche perché l'ingiustificato prescinde-

⁶ E. Costa, L. Parker, M. Andreus, *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*, vol. 17, Emerald Group Publishing, Bingley, UK, 2014.

⁷ OECD, *General Assessment of the Macroeconomic Situation*, 2014, www.oecd.org/eco/outlook/General-assessment-of-the-macroeconomic-situation.pdf.

⁸ G8 Social Impact Investment Taskforce, *Impact Investment: The Invisible Heart of Markets: Harnessing the Power of Entrepreneurship, Innovation and Capital for Public Good*, 2014, <http://www.socialimpactinvestment.org/>.

re da questi aspetti presto o tardi comporta un abbassamento dei rendimenti, con grave pregiudizio per la stessa vitalità economica dell'impresa"⁹.

Questo è l'aspetto socio-ambientale delle azioni aziendali, ossia l'impatto che ogni attività aziendale ha sulle persone e che influenza i processi decisionali e gli esiti dell'attività economica sull'ambiente socio-ambientale in cui le aziende e le persone operano.

L'aspetto socio-ambientale, quindi, rappresenta solo una parte della vita e degli effetti che l'azienda ha sulle persone e sulla società. Per questo motivo, è necessario che l'aspetto socio-ambientale sia considerato alla pari dell'aspetto economico-finanziario ed organizzativo.

In questo modo, si incrementa la consapevolezza, e la responsabilità e possibilità di rendere conto, dei cambiamenti che ciascuna azienda opera nella società e nell'ambiente che la circonda.

Acquisire questa consapevolezza e rendicontabilità è possibile attraverso l'introduzione dell'aspetto socio-ambientale nella gestione secondo il modello teorico del ciclo conoscitivo aziendale¹⁰ (Figura 9.1).

Secondo questo modello, come già indicato in precedenza, la gestione può essere suddivisa in tre fasi.

Nella fase di Programmazione, particolare attenzione dovrebbe essere dedicata alla individuazione e valutazione degli interessi portati dalle persone e dell'ambiente in cui l'azienda opera (processo solitamente denominato "mappatura degli stakeholder").

Secondo Ferrero, nei soggetti "interessati" alla vita dell'azienda "... dovrebbero comprendersi – oltre ai 'soggetti' che costituiscono il gruppo dirigente dell'impresa e le minoranze azionarie o che rappresentano l'Amministrazione finanziaria dello Stato – anche le banche e, in generale, tutti i creditori attuali o potenziali, coloro che – sollecitati dalla percepita convenienza e dai suggerimenti ricevuti – potrebbero divenire 'futuri' azionisti od obbligazionisti, i concorrenti, i dipendenti e le loro organizzazioni sindacali e, infine, lo Stato inteso come collettività giuridicamente organizzata che direttamente o indirettamente condiziona e regola la vita economico-sociale del Paese, ad essa partecipando non soltanto attraverso la propria Amministrazione Finanziaria"¹¹.

⁹ G. Ferrero, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 15.

¹⁰ C. Rainero et al., «Social impact and evaluation: A rational management theory approach», *African Journal of Business Management* 12, n. 5 (2018): 92-102.

¹¹ G. Ferrero, *La valutazione economica del capitale d'impresa*, vol. 1, A. Giuffrè, Milano, 1966, pp. 36-37.

Figura 9.1. – *Ciclo conoscitivo aziendale fondato sul bilancio e su quattro aspetti*



Fonte: Migliavacca, 2020¹².

Successivamente, tale definizione proposta dal prof. Ferrero si è espansa con la definizione dei “puntatori delle fiches” (*cf.* Capitolo 8) o “stakeholder”¹³.

Inoltre, è importante formulare scenari alternativi di previsione degli effetti (potenziali) dal punto di vista anche organizzativo e socio-ambientale, svolgendo una attività di programmazione che consenta di giustificare i propri risultati e garantire che essi non vengano conseguiti a discapito dell’ambiente, della società o delle persone.

Nella fase di esecuzione, particolare attenzione dovrebbe essere posta all’acquisizione di informazioni relative agli impatti generati via via da ciascun aspetto non finanziario attraverso un sistema di “contabilità” non finanziaria.

Nella fase di Controllo, infine, le informazioni via via acquisite dovrebbero essere rendicontate secondo un modello generalmente accettato per garantire la comparabilità sia temporale, sia nello spazio.

¹² A. Migliavacca, *La gestione dell’aspetto socio-ambientale delle aziende. Un approccio di amministrazione razionale alla luce della crisi ambientale e sanitaria del XXI secolo*, Giapichelli, Torino, 2020.

¹³ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Company, Boston, MA, 1984.

Temporale, perché l'impatto generato deve essere paragonato con quello programmato per determinare gli scostamenti e intraprendere azioni correttive, e al contempo deve essere possibile tracciare il percorso dei risultati negli anni di vita dell'azienda.

Nello spazio, perché l'impatto deve poter essere rendicontato all'esterno e comparato a quello di altre aziende per verificare la presenza di best practices, o per consentire agli investitori, privati ed istituzionali, di finanziare le iniziative e le attività maggiormente meritevoli.

È possibile così creare un "Bilancio integrato"¹⁴ con tutte le informazioni di contorno che possano essere di interesse, e rilevanti per natura o dimensione, e il cui inserimento in documenti di rendicontazione o programmazione possa influire positivamente o negativamente sui processi decisionali, siano essi interni o esterni.

I documenti prodotti e producibili, relativi alle singole fasi della gestione per ciascuno degli aspetti della medesima (aspetto finanziario, aspetto economico, aspetto patrimoniale, aspetto strategico aziendale, aspetto socio-ambientale), riprendendo lo schema già visto precedentemente, sono quindi riassumibili attraverso la seguente rappresentazione tabellare (Tabella 9.1).

Analogamente al ciclo conoscitivo aziendale già discusso nel precedente Capitolo 5, gli aspetti devono trovarsi in perfetta quadratura tra essi. L'aspetto strategico aziendale e l'aspetto socio-ambientale, a loro volta, infatti, rappresentano un impatto sulle persone all'interno dell'azienda e sulla società esterna, e deve trovare la sua ragione d'essere e giustificazione nelle operazioni svolte dall'azienda stessa.

La riferibilità, in questo caso, consiste nel poter associare un qualsiasi impatto, sociale od organizzativo, a singole operazioni aziendali, così da individuare le responsabilità e i punti di forza e debolezza nelle decisioni prese per porre in essere tali operazioni.

¹⁴ *Caveat*: l'accezione di "integrato" ha qualche elemento in comune con la definizione di "Bilancio Integrato" come intesa nella letteratura e nel comune linguaggio tecnico proposto dagli organismi istituzionali preposti alla stesura delle sue linee guida (*Integrated Report Council*); assume però una valenza differente, intendendosi, con tale termine, non soltanto l'integrazione di informazioni non finanziarie nella rendicontazione, bensì nell'intera gestione e nel ciclo di amministrazione razionale delle aziende.

Tabella 9.1. – *Fasi e aspetti della gestione secondo un'Amministrazione Razionale fondata sul bilancio integrato*

Aspetti della Gestione		Fasi della Gestione		
		Programmazione	Esecuzione	Controllo
FINANZIARIO		Preventivo finanziario	Rilevazioni di contabilità	Rendiconto finanziario
Impieghi	Fonti			
Variazione finanziaria				
PATRIMONIALE		Stato patrimoniale preventivo		Stato patrimoniale consuntivo
Attivo	Passivo			
Netto				
ECONOMICO		Conto economico preventivo	Conto economico consuntivo	
Costi	Proventi			
Risultato Economico				
Quadratura/Rilevanza		Bilancio preventivo	Bilanci di verifica	Bilancio consuntivo
STRATEGICO AZIENDALE	Manageriale	Balanced Scorecard, Curva d'esperienza, Catena del valore		
	Marketing e soddisfazione del cliente	Customer satisfaction (monitoraggio continuo), Analisi della quota di mercato, Questionari e Sondaggi Demoscopici		
SOCIO-AMBIENTALE E GOVERNANCE (ESG)		Programmazione ESG	Contabilità non finanziaria (SEA)	Rendicontazione ESG
Riferibilità Rilevanza interna Rilevanza esterna		Bilancio (integrato) preventivo	Contabilità Integrata	Bilancio (integrato) consuntivo

Fonte: elaborazione propria.

Anche in questo caso, inoltre, è fondamentale soffermarsi solamente sugli impatti maggiormente rilevanti, onde non perdere potere informativo e concentrarsi sugli aspetti fondamentali della gestione aziendale nel suo complesso, integrata dei singoli impatti socio-ambientali, in modo tale da prendere le decisioni più importanti e con maggiori effetti sull'ambiente e sulla società in cui l'azienda opera.

In questo caso la rilevanza assume una connotazione interna, ossia per il manager e per il processo decisionale, ma anche una connotazione esterna, ossia per i singoli portatori di interesse individuati.

9.3. La rendicontazione non finanziaria: principali modelli e *framework* teorico

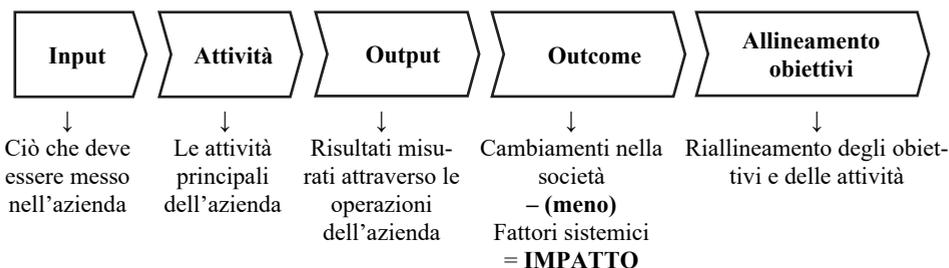
Come già accennato nei precedenti capitoli, ogni azienda crea ed esercita degli effetti di svariata natura sulla società e sulle persone, indipendentemente dalla natura giuridica, dai modelli di governo aziendale, dall'orientamento al profitto, dal mercato e dalla comunità di riferimento.

Tali effetti possono tuttavia esercitare delle ricadute, le quali a loro volta possono essere intenzionali o meno, positive o negative, con conseguenze di breve periodo/medio-lungo periodo, geograficamente circoscritti o ampi¹⁵.

Uno dei *framework* più conosciuti, a livello internazionale, per identificare l'impatto e quali aspetti debbano essere tenuti in considerazione è il "Modello Logico"¹⁶, o *framework* logico, che suddivide ogni iniziativa decisionale e ogni azione in 5 dimensioni (Input, Activity, Output, Outcome, Impact).

La Impact Value Chain¹⁷, qua sotto presentata graficamente, è una variante specifica del Modello Logico, dove inserisce l'Impatto come misura differenziale tra l'*outcome* ("Change to Social System"), and "*cosa sarebbe accaduto in ogni caso*". Il modello è completato da momento di riallineamento degli obiettivi (Figura 9.2).

Figura 9.2. – *Impact Value Chain*



Fonte: adattato da Clark et al., 2004.

¹⁵ S. Wainwright, «Measuring impact: A guide to resources», London, NCVO, 2002.

¹⁶ P.F. McCawley, «Logic model for program planning and evaluation», *Logic model for Program Planning and Evaluation*, University of Idaho, 2001.

¹⁷ C. Clark et al., *op. cit.*, 2004.

Questo modello si configura come una declinazione programmata e ragionata degli impatti sociali che una organizzazione vuole identificare, misurare, e dimostrare ai propri portatori di interesse e comunità di riferimento.

Di per sé, il monitoraggio, misurazione e gestione degli impatti sociali, qualsiasi natura essi assumano, altro non sono che strumenti potenzialmente chiave per il processo di pianificazione di ogni attività economica.

Per questo motivo, condivide tratti in comune con altre teorie di diversa natura, quali la già presentata metodologia di Ciclo Conoscitivo Aziendale di Amministrazione Razionale fondata sul Bilancio (Capitolo 5). Tra le altre teorie, si ricordano anche il Ciclo di Deming (da cui il Modello Logico prende spunto per la circolarità del processo), la Theory of Change¹⁸ e la Creating Shared Value Theory (CSV)¹⁹.

Tali processi possono pertanto essere inseriti in un contesto di amministrazione razionale intesa come complesso di conoscenze della gestione aziendale, generate dall'osservazione sia sotto il profilo della sua distribuzione nello spazio e nel tempo.

Pertanto, il ruolo delle tecniche di contabilità per i processi decisionali risulta fondamentale perché nonostante l'impresa si adoperi per collaborare in quegli imperativi dello sviluppo sostenibile, rimane necessario e imprescindibile rendere operative misure di performance e di creazione di valore^{20, 21}.

Al fine di monitorare la performance e la sostenibilità, e per consentire la circolazione di informazioni di natura non finanziaria, è necessario che le aziende pubblichino documenti di bilancio contenenti tali informazioni. Tali documenti devono rispondere al requisito economico-aziendale della comparabilità, così che il fruitore delle informazioni sia in grado di paragonare due o più aziende sulla base delle informazioni fornite con criteri omogenei. A questo scopo, sono necessari principi di contabilità e rendicontazione non finanziaria largamente accettati: i due modelli maggiormente adottati a livello in-

¹⁸ M.J. Epstein, K. Yuthas, *Measuring and improving social impacts: A Guide for nonprofits, companies, and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers, 2014; D.E. Zand, R.E. Sorensen, «Theory of change and the effective use of management science», *Administrative Science Quarterly*, 1975, 532-545.

¹⁹ M.E. Porter, M. Kramer, «Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society», *Harvard Business Review*, Jan, 2011.

²⁰ J. Ormiston, R. Seymour, «Understanding value creation in social entrepreneurship: The importance of aligning mission, strategy and impact measurement», *Journal of social entrepreneurship* 2, n. 2 (2011): 125-150.

²¹ N. Rotheroe, A. Richards, «Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development», *Social Enterprise Journal* 3, n. 1 (2007): 31-48.

ternazionale sono il Global Reporting Initiative (GRI)²² e il Integrated Reporting dell'International Integrated Reporting Council (IIRC)²³.

- Il GRI è un ente senza scopo di lucro, fondato negli Stati Uniti d'America alla fine del secondo millennio, con lo scopo di supportare gli enti a rendicontare la performance di sostenibilità e le informazioni non finanziarie. A tal fine, negli anni ha previsto un insieme di linee guida, attualmente giunte alla loro quarta edizione, ed è applicato da innumerevoli organizzazioni aziendali in tutto il mondo²⁴. Questo modello di rendicontazione non finanziaria prevede l'individuazione di indicatori chiave di performance (Key Performance Indicators, KPI) in differenti ambiti, secondo una struttura modulare che suddivide le linee guida (denominate "Standards") tra standard universali e moduli addizionali suddivisi in base agli argomenti di riferimento. Gli ambiti di riferimento sono rappresentati da aspetti economici (performance, presenza sul mercato, pratiche di approvvigionamento, impatti economici indiretti, corruzione e concorrenza, fiscale), aspetti ambientali (materiali, energia, acqua e scarichi, biodiversità, emissioni, compliance normativa e valutazione dei fornitori), aspetti sociali (occupazione, relazioni lavoratori-management, salute e sicurezza, formazione e istruzione, pari opportunità e diritti dei lavoratori, diritti umani, rispetto delle comunità e della politica, rispetto della privacy, ecc.).
- La seconda prospettiva è rappresentata dall'Integrated Reporting dell'International Integrated Reporting Council (IIRC), che prevede l'integrazione delle informazioni di contabilità generale secondo la prospettiva dei "Capitali". Infatti, secondo questo modello, la gestione aziendale è fondata sull'utilizzo di "Capitali" differenti, ivi compreso quello finanziario, che coesistono e collaborano alla creazione dell'output e degli effetti della gestione aziendale.

Tali "Capitali" sono rappresentati dal Capitale Umano, dal Capitale Intellettuale, dal Capitale Sociale e Relazionale, dal Capitale Organizzativo, dal Capitale Produttivo e dal Capitale Naturale, che coesistono in un modello di sviluppo sostenibile. Secondo il modello dell'Integrated Report, un bilancio dovrebbe essere strutturato in modo tale da descrivere ciascuno di questi "Capitali" e il suo impatto sulla gestione aziendale. Ciò dovrebbe essere fatto individuando il "consumo" di ciascuno di questi "Ca-

²² <https://www.globalreporting.org/standards/>.

²³ <https://integratedreporting.org/>.

²⁴ G. Halkos, S. Nomikos, «Corporate Social Responsibility: Trends in Global Reporting Initiative Standards», *Economic Analysis and Policy* 69 (1 marzo 2021): 106-117.

pitali” nell’attività aziendale, l’efficienza nel suo utilizzo, i rischi e opportunità derivanti dagli utilizzi alternativi, e dalle strategie adottate, in modo tale da determinare i risultati di incremento o riduzione di ciascuno di essi.

Diversi esempi di report di sostenibilità possono essere reperiti su siti web che aggregano linee guida²⁵ o report pubblicati da aziende di tutto il mondo²⁶.

9.4. Il ruolo delle persone nella gestione degli aspetti socio-ambientali

Nella rendicontazione non finanziaria, tutti i modelli, ivi compresi i due citati (GRI e Integrated Report) prevedono una forte interconnessione dell’azienda e dei suoi manager con tutte le persone e i soggetti interessati alla durabilità ed efficacia dell’azienda stessa.

Questi soggetti, generalmente chiamati portatori di interesse (“stakeholder”, o talvolta sostenitori)²⁷, costituiscono il cuore pulsante del processo di programmazione, esecuzione e controllo.

Infatti, in ciascuno dei modelli di rendicontazione non finanziaria citati, è richiesto che gli stakeholder siano coinvolti nel processo di determinazione degli aspetti rilevanti e chiave della gestione, e nel processo di misurazione o definizione delle misure da adottarsi per la quantificazione degli impatti.

I portatori di interesse²⁸ possono essere di differente natura e avere una diversa influenza o interesse nell’attività dell’azienda.

Infatti, generalmente, questi sono rappresentati dalle persone che costituiscono la forza lavoro dell’azienda, nonché i fornitori di beni e servizi, i clienti e fruitori dei beni o servizi prodotti o erogati dall’azienda, i finanziatori che forniscono il capitale finanziario necessario alla sopravvivenza dell’impresa, le aziende pubbliche e il territorio su cui l’azienda ha effetti, l’ambiente naturale circostante, e così via.

²⁵ <https://measureresults.issuelab.org> e https://www.standardsmap.org/standards_intro.

²⁶ <https://www.sustainability-reports.com/>.

²⁷ Che, come già citato, Ferrero individuava (già nel 1966 nel citato “La valutazione economica del capitale d’impresa”) come soggetti ulteriori al c.d. “gruppo direzionale” formato da manager e azionisti, e cioè con le banche, i finanziatori, gli obbligazionisti, i dipendenti, i concorrenti, i fornitori, e lo Stato. Questa definizione, negli anni, si è ulteriormente espansa per accogliere tutti quegli altri soggetti interessati alla vita dell’azienda che, con la globalizzazione dei mercati, sono sempre più vari e denotati da caratteristiche peculiari.

²⁸ Cfr. precedente nota.

Ciascuno di questi soggetti è potenzialmente interessato alla vita dell'azienda, ma con un livello più o meno alto, e ciascuno di essi è in grado di influenzare l'attività dell'azienda in un modo più o meno rilevante.

A seconda del grado di potere e influenza, e di interesse degli stakeholder nell'attività dell'azienda, diverso deve essere il coinvolgimento nel processo di gestione aziendale e il livello di informazioni a cui è interessato.

Per questa ragione è necessario “mappare”, ossia individuare e categorizzare, i portatori di interesse all'inizio del processo di gestione dell'aspetto socio-ambientale, per determinare le strategie da implementare e gli aspetti chiave da monitorare. Solitamente, i portatori di interesse sono rappresentati e categorizzati in base alla loro importanza, determinata sulla base del grado di coinvolgimento e di potere che possono esercitare sull'azienda²⁹.

Gli elementi solitamente considerati nella mappatura degli stakeholder sono sia in “ingresso” o input al processo decisionale aziendale, sia in “uscita od output all'attività”³⁰. Ad esempio, dal punto di vista dell'input si colloca solitamente il potere che i portatori di interesse possono esercitare sull'azienda, ossia l'influenza che possono avere sui processi decisionali aziendali.

Un soggetto con un ampio potere di influenzare le decisioni aziendali, la reputazione, l'accesso ai fondi, le opportunità di fornitura o di mercato, i costi e le strategie, deve essere considerato prioritariamente rispetto ad altri soggetti. Ad esempio, un dipendente o un fornitore sono fondamentali nel processo decisionale, e il loro mancato supporto può causare un rapido deperimento della durabilità aziendale. Allo stesso modo, però, anche lo Stato o la Regione ha un ampio potere sull'attività aziendale: infatti, per mezzo di un atto legislativo, tali aziende pubbliche potrebbero modificare sostanzialmente le modalità operative e le opportunità delle aziende.

Per questa ragione, a parità di potere sul processo decisionale, occorre dare priorità a soggetti che siano maggiormente interessati alla vita dell'azienda; o soggetti che dall'azienda dipendono e per il suo tramite soddisfano i propri bisogni. e l'interesse/bisogno che il soggetto nutre nei confronti delle attività

²⁹ F. Ackermann, C. Eden, «Strategic management of stakeholders: Theory and practice», *Long range planning* 44, n. 3 (2011): 179-196; L. Bourne, D.H.T. Walker, «Visualising and mapping stakeholder influence», *Management Decision* 43, n. 5 (2005): 649-660; Bruce G. Cameron, T. Seher, E.F. Crawley, «Goals for Space Exploration Based on Stakeholder Value Network Considerations», *Acta Astronautica* 68, n. 11 (1 giugno 2011): 2088-2097; R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of management review* 22, n. 4 (1997): 853-886.

³⁰ N. Botten, *CIMA Learning System 2007: Management Accounting – Business Strategy*, Elsevier Science, Amsterdam, 2006.

aziendali. Riprendendo l'esempio precedente, il dipendente o il fornitore sono maggiormente interessati alla vita dell'azienda, in quanto la loro stessa durabilità, o i loro guadagni, dipendono direttamente dall'aver a che fare con l'azienda. Per questa ragione, la loro soddisfazione deve essere prioritaria. Al contempo, un'azienda pubblica territoriale ha un interesse o bisogno tendenzialmente inferiore, limitato all'importanza dell'azienda per il territorio in cui essa opera, e pertanto rappresenta un soggetto da tenere sotto controllo (in quanto dotato di elevato potere o influenza). Per questa ragione, la soddisfazione dei bisogni di questi soggetti è di secondo ordine, sebbene sia comunque rilevante.

Altri soggetti, che non possono influenzare l'azienda e i suoi processi interni, ma che sono particolarmente interessati o coinvolti nelle attività dell'azienda, devono essere tutelati e preservati. Tipicamente, la rappresentazione grafica che viene utilizzata per rappresentare questi livelli è la matrice, o tabella a doppia entrata, proposta inizialmente da Mendelow³¹, e che può assumere più valori di potere/interesse nelle righe/colonne e individuare quindi un numero variabile di categorie di portatori di interesse. Si veda a titolo di esempio il caso di studio relativo alla gestione di uno stadio³² (riportato alla Figura 9.3).

Altri modelli di mappatura possono prevedere l'utilizzo di:

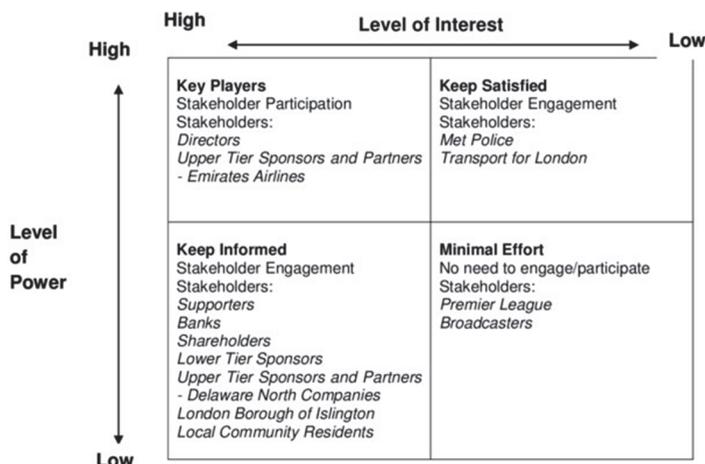
- “Reti sociali”, in cui i vari portatori di interesse sono messi in relazione tra loro oltre che con l'azienda;
- Mappe geografiche, su cui sono collocati i vari portatori di interesse;
- Diagrammi e insiemi, raggruppando i portatori di interesse in categorie omogenee;

o, ancora, di altri modelli grafici maggiormente significativi per l'azienda e per la rappresentazione dei propri portatori di interesse.

³¹ A.L. Mendelow, «Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept.», *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, MA, 1991.

³² G. Walters, P. Kitchin, *Stakeholder Management and Sport Facilities: A Case Study of the Emirates Stadium*, vol. 1, 2009.

Figura 9.3. – *Matrice potere-interesse di Mendelow nella gestione dell'Emirates Stadium*



Fonte: Walters, Kitchin, 2009.

9.5. Le politiche internazionali in ambito socio-ambientale

A livello internazionale, le politiche in ambito socio-ambientale hanno una storia che si è particolarmente articolata e sviluppata negli ultimi tre decenni.

Un primo step risale al 1992, data in cui quasi 180 Stati hanno adottato l'Agenda 21³³, un piano d'azione che prevedeva una collaborazione globale allo sviluppo sostenibile, per migliorare le vite umane e proteggere l'ambiente.

In seguito, nel 2000, gli Stati membri dell'ONU hanno adottato all'unanimità la Dichiarazione del Millennio, che ha portato all'elaborazione di otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio (MDG) per ridurre la povertà estrema entro il 2015³⁴.

Successivamente, nel 2012, gli Stati membri dell'ONU hanno adottato il documento finale "The Future we want"³⁵ in cui hanno deciso, tra l'altro, di avviare un processo per sviluppare una serie di obiettivi di sviluppo sostenibile basati sugli MDG e di istituire il Forum politico di alto livello delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile

Nel 2013, l'Assemblea generale dell'ONU ha istituito un gruppo di lavoro

³³ <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>.

³⁴ <https://www.un.org/millenniumgoals/>.

³⁵ <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1298>.

aperto di 30 membri per sviluppare una proposta sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs – Sustainable Development Goals).

Questi sono stati definitivamente sanciti nel 2015, anno in cui è stata redatta e adottata l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile³⁶, che vede definiti 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, di seguito riportati:

- *“Obiettivo 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo*
- *Obiettivo 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile*
- *Obiettivo 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età*
- *Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*
- *Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*
- *Obiettivo 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie*
- *Obiettivo 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni*
- *Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti*
- *Obiettivo 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile*
- *Obiettivo 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni*
- *Obiettivo 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili*
- *Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo*
- *Obiettivo 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico*
- *Obiettivo 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile*
- *Obiettivo 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre*
- *Obiettivo 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile*
- *Obiettivo 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”*³⁷.

Ciascuno di questi obiettivi si articola in sotto-obiettivi, per un totale di 169

³⁶ <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

³⁷ <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>.

traguardi complessivi, che rappresentano la bussola che orienterà le politiche pubbliche per il prossimo decennio. In particolare, le Istituzioni Internazionali, gli Stati sovrani, e le aziende pubbliche più in generale, al fine di poter concretizzare tali interventi, nei propri bandi di accesso ai finanziamenti e alle risorse da parte di soggetti privati, richiedono agli stessi di comunicare quale delle finalità sono perseguite con il proprio progetto. Tale prassi si sta diffondendo anche nelle fondazioni di origine bancaria e in altri soggetti erogatori di fondi su progetti.

9.6. Le politiche europee in ambito socio-ambientale

Un particolare caso di perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è rappresentato dalle politiche comunitarie.

A livello di Unione Europea, un primo importante atto normativo in materia di rendicontazione non finanziaria è rappresentato dalla Direttiva 2014/95/UE, che prevedeva disposizioni che gli stati membri avrebbero dovuto recepire relativamente alla *“comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”*. Questa direttiva stabilisce, per enti di rilevanti dimensioni, l’obbligatorietà di fornire informazioni nella relazione sulla gestione relativamente ad aspetti *“ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell’andamento dell’impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell’impatto della sua attività”*³⁸, tra cui la descrizione del modello aziendale dell’impresa, delle politiche applicate per tali aspetti e i risultati delle stesse, nonché i principali rischi connessi alle attività dell’impresa e indicatori di performance in ambito Environment, Social e di Corporate Governance (ESG).

A seguito degli accordi sul clima di Parigi del 2015/2016³⁹, invece, gli obiettivi di sostenibilità a livello Europeo si sono concretizzati in un piano d’azione, principalmente teso al raggiungimento di un equilibrio ecologico nell’emissione di inquinanti e della preservazione dell’ambiente dagli effetti del cambiamento climatico di origine antropica.

Questo piano di azione, denominato Green Deal Europeo (“Patto Verde”)⁴⁰,

³⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>.

³⁹ <https://sustainabledevelopment.un.org/frameworks/parisagreement>.

⁴⁰ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

scaturito nel Regolamento Europeo n. 2018/1999, si propone di “*promuovere l’uso efficiente delle risorse passando a un’economia pulita e circolare*” e “*ripristinare la biodiversità e ridurre l’inquinamento*”. Nella sostanza, il Patto Verde consiste nell’obiettivo di dimezzare le emissioni di agenti inquinanti entro il 2030 e di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 (c.d. Obiettivo “emissioni zero”).

Per raggiungere questi obiettivi, l’Unione Europea si è prefissata di investire, e promuovere investimenti privati, in attività che sviluppino tecnologie rispettose dell’ambiente, che sostengano l’innovazione sociale e tecnologica, che introducano forme di trasporto più pulite ed economiche, che riducano l’impatto delle risorse fossili sul settore energetico, in modo tale da migliorare gli standard ambientali mondiali, anche attraverso partnership con soggetti internazionali, e che promuovano la transizione dal modello capitalistico del consumo al modello di economia circolare del riciclo e riutilizzo delle risorse.

A questo scopo, la Commissione Europea ha effettuato una serie di interventi volti, da un lato, all’investimento diretto attraverso il finanziamento di progetti sostenibili e coerenti con gli obiettivi citati con fondi propri o attraverso l’emissione di Green Bond⁴¹.

Inoltre, per tutelare e agevolare gli investimenti privati, ha stabilito delle linee guida per la finanza sostenibile⁴², prevedendo da un lato le informazioni che le aziende dovrebbero fornire agli investitori⁴³, nonché metodologie per la misurazione e trasparenza degli aspetti socio-ambientali ESG⁴⁴.

Per definire quali siano le attività sostenibili coerenti con gli obiettivi internazionali dell’Agenda 2030 e con la propria visione, l’Unione Europea ha proposto una Tassonomia delle Attività Sostenibili⁴⁵. Tale tassonomia, attualmente proposta per 70 diversi settori (principalmente agricoli, manifatturieri, energetici, del trasporto e dell’ICT), prevede per ciascuna tipologia di attività un processo di analisi che, fondandosi su elementi chiave del settore, consenta di individuare l’aderenza dell’azienda agli aspetti ESG ritenuti più

⁴¹ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-green-bond-standard_it.

⁴² https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_it.

⁴³ https://ec.europa.eu/info/files/190618-climate-related-information-reporting-guidelines-overview_it.

⁴⁴ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-climate-benchmarks-and-benchmarks-esg-disclosures_it.

⁴⁵ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

rilevanti. La tassonomia proposta è estremamente dettagliata (composta da oltre 500 pagine), ma si fonda su tre principi. L'attività è definita sostenibile se:

- contribuisce sostanzialmente a uno dei sei obiettivi ambientali definiti dall'UE;
- non apporta pericoli particolari agli altri obiettivi a cui non contribuisce sostanzialmente;
- prende le precauzioni stabilite nella tassonomia per evitare di andare contro agli obiettivi proposti.

I sei obiettivi sono:

1. la mitigazione del cambiamento climatico;
2. l'adattamento al clima mutato;
3. la protezione e utilizzo sostenibile delle risorse idriche;
4. la transizione all'economia circolare;
5. il controllo e prevenzione dell'inquinamento;
6. la protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi⁴⁶.

Come si può vedere, tra questi obiettivi non figurano, attualmente, elementi Sociali e di Corporate Governance, a significare che la strada per una regolamentazione europea è ancora in corso di realizzazione.

Gli stessi elementi di sviluppo sostenibile sono stati richiamati, in ultimo, anche nella normativa comunitaria per il c.d. Piano per la ripresa dell'Europa, o "Recovery fund", ossia per la definizione dei progetti di recupero e ripresa dai danni socio-economici causati dalla pandemia di COVID-19⁴⁷. Tale programma consiste in un pacchetto di stimoli economici comprendente una quota a breve periodo (chiamata Next Generation EU e del valore di 750 miliardi di euro) e un piano a lungo periodo (Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027) del valore di oltre 1000 miliardi di euro). Il piano Next Generation EU, in particolare, si focalizzerà su tre aspetti (Mercato Unico, Coesione, e Risorse Naturali), mentre il piano di lungo periodo aggiunge elementi strutturali fondamentali per la tenuta del tessuto sociale comunitario (Migrazione, Sicurezza, Resto del Mondo, e Pubblica Amministrazione).

⁴⁶ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy-annexes_en.pdf.

⁴⁷ https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it.

9.7. Le politiche nazionali in ambito socio-ambientale

A livello nazionale si sono profilati invece diversi interventi di recepimento delle direttive europee e di modifica del panorama aziendale.

Per le imprese commerciali quotate, il D.Lgs. 254/2016 ha previsto l'attuazione a livello locale della Direttiva Europea 2014/95. Con tale provvedimento, si sancisce che gli enti di interesse pubblico⁴⁸ e le holding di gruppi di rilevanti dimensioni rendano, unitamente al bilancio d'esercizio, una relazione (individuale o consolidata) di carattere non finanziario, che includa le informazioni di carattere ambientale, di carattere sociale e inerenti alla gestione del personale, nonché le informazioni minime richieste dalla Direttiva Europea.

Per le imprese commerciali non quotate, invece, sono state introdotte normative tese a regolamentare e legittimare l'esistenza di tipologie aziendali caratterizzate da elementi di impresa commerciale ma prive, anche parzialmente, del criterio di "accumulazione del capitale" che è proprio di queste tipologie aziendali.

Da un lato, nel 2015, è stata legittimata e normata la forma di impresa delle "Società Benefit". Tali società sono aziende aventi personalità giuridica (società di capitali) in cui coesistono uno scopo di accumulazione del capitale e generazione del profitto, e uno scopo di interesse pubblico o tutela socio-ambientale.

In tali società, gli amministratori sono chiamati a raggiungere entrambi i risultati con pari impegno e responsabilità. Pertanto, queste aziende sono da ricondursi a una tipologia di impresa commerciale dotata di uno scopo aggiuntivo e avente pari dignità.

Dall'altro lato, la recente riforma del Terzo Settore⁴⁹ ha introdotto una nuova forma di Imprese Sociali, aventi natura giuridica commerciale, ma dotate di uno scopo socio-ambientale che è prevalente sullo scopo di accumulazione del profitto.

In questo senso, le "Imprese Sociali" sono più simili alle aziende del Terzo settore, ma utilizzano mezzi propri delle imprese commerciali per il raggiungimento dei propri obiettivi, nella misura in cui il modello di accumulazione e impiego del capitale è funzionale al raggiungimento dello scopo e della missione socio-ambientale principale.

Per questa ragione, le Imprese Sociali sono sottoposte a stringenti limiti in materia di distribuzione di utili e vincolo di utilizzo degli stessi per il conse-

⁴⁸ Nozione mutuata dal D.Lgs. 39/2015 relativo alla Revisione Legale.

⁴⁹ <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Riforma-terzo-settore/Pagine/Codice-del-Terzo-Settore.aspx>.

guimento dell'obiettivo principale, ma al contempo sono caratterizzate da una normativa fiscale di favore, che consente loro di svolgere l'attività aziendale come se si trattasse di aziende del Terzo settore vere e proprie.

La medesima riforma del Terzo Settore, inoltre, ha previsto l'introduzione a regime dell'obbligatorietà del Bilancio Sociale⁵⁰ per gli enti iscritti al Registro del Terzo Settore e l'introduzione dell'obbligatorietà della valutazione di Impatto Sociale⁵¹, specie quando si lavora con la PA e su progetti dell'Unione Europea.

Infine, dal punto di vista delle best practices professionali, sempre più, si assiste alla creazione di forme di certificazione della sostenibilità socio-ambientale dell'attività e di processi di audit/controllo.

Questi processi, principalmente, nascono dall'esigenza degli investitori in quella "finanza sostenibile", che richiedono la restituzione di un rendimento composto non soltanto da dividendi o cedole, ma anche dalla distribuzione di valori intangibili e socialmente rilevanti attraverso l'attività.

Per questa ragione, i principali investitori istituzionali (Banche d'Investimento, Società di Intermediazione Mobiliare, Società di Gestione del Risparmio, ecc.) stanno creando profili di portafogli di investimento tesi al raggiungimento di obiettivi Environment, Social and Corporate Governance (ESG), che richiedono proprio la presenza di informazioni in merito agli effetti e impatti delle attività in cui si è investito.

Nel futuro prossimo, per tutti questi motivi, ciascuna azienda dovrà tenere conto in modo sistematico e razionale dell'aspetto sociale e della sostenibilità della propria attività quale ulteriore "equilibrio" dell'azienda e "integrarlo" nel processo conoscitivo aziendale fondato su un sistema razionale di "bilancio integrato", attraverso il ciclo di pianificazione, esecuzione e controllo.

9.8. L'aspetto socio-ambientale per le diverse tipologie di azienda

A conclusione di questo capitolo, è utile riportare alcune considerazioni di fondo relativamente all'aspetto socio ambientale con riferimento alle diverse tipologie di azienda. Infatti, tradizionalmente, si sono considerate le imprese come avulse dal contesto sociale e finalizzate al solo perseguimento di uno

⁵⁰ <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Enti-del-Terzo-Settore-redazione-del-bilancio-sociale-adozione-delle-Linee-Guida.aspx>.

⁵¹ <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-2307-2019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

scopo di lucro nel rispetto delle volontà dei proprietari⁵² o, secondo alcune teorie, nel rispetto delle volontà dei portatori di interessi (o stakeholder)⁵³.

Come però accennato nei paragrafi precedenti, l'interesse per l'aspetto ambientale e per il rispetto dei diritti umani si è evoluto fino a sfociare in una regolamentazione soltanto negli ultimi decenni, e in particolare negli anni '10 del XXI secolo, sebbene vi fossero interventi accademici già precedenti e di lunga tradizione⁵⁴.

La Storia e la Scienza hanno però dimostrato che il cambiamento climatico in primis, nonché la creazione e l'esacerbamento delle disuguaglianze e la mancanza di rispetto dei diritti umani, sono generati dalle persone anche attraverso le proprie attività produttive e di erogazione dei servizi, e impattano sulle società e sulle culture in tutto il mondo.

L'aspetto socio-ambientale, pertanto, è un aspetto della vita delle persone al pari dell'aspetto economico. Si è visto nel corso della recente pandemia da COVID-19, la tutela dei diritti delle persone e delle società, la difesa della salute e la crescita dell'economia vanno di pari passo e sono spesso concorrenziali, pertanto le azioni di ciascuna persona influenzano la società, anche se avvengono per tramite di uno "strumento economico dell'umano operare" qual è l'azienda.

In primis, l'aspetto socio-ambientale è parte fondante della vita del singolo, il quale è l'unico a potersi influenzare direttamente e a poter determinare le proprie responsabilità di impatto. In questo senso, è la Persona, o la Famiglia, quale entità economica elementare, a doversi rendere conto dell'impatto di ciascuna azione di consumo di beni o servizi. Ad esempio, la Persona influenza l'ambiente circostante con le sue scelte di acquisto fin dai beni di prima necessità, quali cibo ed utenze di base, energia elettrica, idrica e riscaldamento, arrivando ai trasporti e alle scelte di consumo di livelli più elevati.

⁵² M. Friedman, *The Optimum Quantity of Money: And Other Essays*, Aldine Publishing Company, London, 1969.

⁵³ Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cit.

Ricordiamo inoltre la definizione di Portatori di Interessi data da Ferrero, 1966, cit.

⁵⁴ M.J. Epstein, «The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: Past, present, and future», *Advances in Environmental Accounting & Management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK, 2003, pp. 1-29, [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1016/S1479-3598\(03\)02001-6](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1016/S1479-3598(03)02001-6); M.M. Mathews, «Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate?», *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 10, n. 4 (1997): 481-531; L.D. Parker, «Social and environmental accountability research: A view from the commentary box», *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18, n. 6 (2005): 842-60.

Attraverso i propri bisogni, la persona può influenzare l'aspetto socio-ambientale della propria attività umana, nonché le decisioni e la nascita di aziende più rispettose dell'ambiente, della società, dei diritti e della vita.

Secondo il ragionamento della sussidiarietà, è la persona che attraverso i propri bisogni crea lo spazio affinché altre persone possano soddisfarli, secondo un criterio di prossimità.

Si giunge così alle aziende del Terzo settore, che rappresentano un'estensione della famiglia e che con le loro scelte e azioni creano impatti del tutto simili, in quanto "aziende di consumo", che al più erogano servizi per uno scopo benefico. Pertanto, proprio per la loro natura, l'aspetto socio-ambientale è fondamentale per questa tipologia di azienda, tanto che la valutazione dell'impatto sociale e la finanza sociale stessa si rivolgono proprio a queste tipologie di azienda in primis.

L'aspetto socio-ambientale nelle aziende del Terzo settore è fondativo, ed è lo scopo ultimo a dover essere perseguito, attraverso le attività istituzionali, secondo un principio di durabilità e sostenibilità nel lungo periodo.

Anche nelle Imprese Sociali, e nelle altre tipologie di "Impresa senza accumulo di capitale", questo aspetto è fondamentale, sebbene affiancato da una più stringente necessità di raggiungere la sostenibilità secondo un modello imprenditoriale tradizionale, teso al raggiungimento di un profitto da reinvestire totalmente nell'attività e di una crescita economica che permetta di incrementare sempre più l'impatto generato dall'attività benefica esercitata.

Spostando invece il focus sulle Imprese con accumulazione di capitale, l'aspetto socio-ambientale, come già detto, assume una particolare rilevanza per le Società Benefit, in cui coesiste e ha pari dignità rispetto alla finalità di accumulazione del capitale e di generazione dei profitti.

Invece, nelle imprese commerciali "tradizionali" capitalistiche, tale dignità deve essere garantita su base volontaria, oppure viene imposta dalle istituzioni pubbliche con vincoli di legge⁵⁵, oppure ancora viene imposta dai finanziatori delle aziende.

Infatti, proprio per la loro pervasività e influenza sull'ambiente circostante, essendo le imprese commerciali in grado di soddisfare i bisogni di molteplici persone, secondo un grado crescente al crescere delle dimensioni dell'impresa stessa, gli impatti generati dalle scelte derivanti dall'attività produttiva sono estremamente pervasivi.

⁵⁵ Ad esempio, per mezzo di normative di omologazione dei prodotti a determinati requisiti di sicurezza, ecologia o altri criteri. Si pensi alla classificazione EURO delle autovetture, o ai requisiti di sicurezza alimentare previsti nel Mercato Unico Europeo, alle normative per la sicurezza sui luoghi di lavoro, e così via.

Le imprese sono le uniche che possono realmente spostare l'equilibrio socio-ambientale dell'economia, movimentando le risorse economiche e finanziarie verso attività più sostenibili. E sono i finanziatori (banche, investitori, ecc.) a poter movimentare le risorse finanziarie verso quelle imprese che si dimostrino maggiormente virtuose.

Per fare ciò, è necessaria una presa di consapevolezza e di responsabilità da parte delle imprese e dei possessori di capitali finanziari verso la necessità di tutelare l'ambiente, la società e i diritti delle persone.

A questo scopo, le aziende pubbliche e in particolare le istituzioni di più alto livello, sono i soggetti deputati alla creazione di regolamentazioni che stabiliscano i limiti e agevolino lo spostamento di risorse verso attività meritevoli, limitando invece quelle maggiormente dannose.

Le politiche pubbliche in precedenza citate sono da vedere come prese di consapevolezza della Società intera e dei suoi organi governativi delle scelte migliori da effettuare tenendo conto sia dell'aspetto finanziario-economico, sia dell'aspetto socio-ambientale di ciascuna attività aziendale.

Questo processo di legittimazione a più livelli, a partire da quello locale, nazionale e arrivando a quello internazionale, costituisce il punto di partenza per consentire ai capitali di fluire verso le attività più rispettose, più sostenibili e più profittevoli sotto tutti gli aspetti finanziario-economico-organizzativi e socio-ambientali. Soltanto in questo modo è possibile tutelare l'ambiente e la società come la conosciamo, influenzando l'esistenza di aziende meritevoli e limitando la nascita di aziende dannose. Secondo il processo economico aziendale, consentendo alle persone di poter esaudire i propri bisogni in un circolo virtuoso in cui la soddisfazione, secondo il criterio di sussidiarietà, sia sempre sostenibile e raggiunta attraverso pratiche e scelte aziendali che garantiscano la libertà e il benessere di ognuno, sarà possibile raggiungere quegli obiettivi che sempre più radicano la visione collettiva del mondo nel XXI secolo.

10.

L'impatto dell'aspetto "strategico aziendale" nel modello di amministrazione razionale

10.1. Il contesto strategico aziendale

Con il termine "contesto strategico" intendiamo riferirci ad un ambito ampio della gestione, che coniuga insieme l'aspetto manageriale e quello del marketing. L'obiettivo è quello di ottenere informazioni e formulare giudizi in aggiunta a quelli delle altre modalità di osservazione della gestione.

L'azienda può essere definita un sistema, ossia un insieme di più elementi interdipendenti, inserito a sua volta all'interno dell'ambiente¹ che la circonda.

Pur mantenendo una visione sistemica, utile per comprendere l'azienda e il suo ciclo vitale, per un'analisi approfondita dell'operato dell'azienda stessa, nella sua quotidianità e nei rapporti con l'esterno, è necessario procedere con l'articolazione del sistema in sotto-sistemi, seguendo opportuni criteri di scomposizione.

Il ciclo conoscitivo aziendale si articola in tre momenti della gestione, sulla base del periodo temporale preso a riferimento:

1. *fase antecedente* in cui si prendono le decisioni: *programmazione*;
2. *fase concomitante* in cui vengono messe in atto le decisioni prese: *esecuzione*;
3. *fase successiva* in cui le attività svolte vengono comparate con le decisioni inizialmente prese: *controllo*.

Il circolo virtuoso dato dal ciclo conoscitivo aziendale, quando è supportato da documenti di bilancio e da rilevazioni contabili, prende il nome di *Amministrazione Razionale fondata sul Bilancio*.

¹ AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 3.

Figura 10.1. – *Ciclo conoscitivo aziendale basato sul bilancio*



Fonte: adattato da Puddu, 2005².

Il bilancio, è uno strumento utile per avere informazioni di tipo economico, patrimoniale e finanziario, ma per un giudizio sul sistema azienda è necessario avere informazioni riguardanti anche:

- il contesto strategico aziendale interno, inteso nella sua scomposizione tra aspetto manageriale e marketing;
- l'impatto socio-economico e ambientale generato per mezzo della propria attività.

Per questi due aspetti ulteriori è necessario ricercare altri indicatori, che si aggiungono a quelli forniti dal bilancio.

Dal momento che l'impatto socio-economico e ambientale è trattato nei capitoli 4 e 9, nel presente ci soffermeremo sul contesto strategico aziendale che esaminiamo in senso ampio, ricomprendendovi:

1. Aspetti manageriali:

- la Balanced Scorecard;
- la Curva d'esperienza;
- il Principio di Peter e la Curva di apprendimento;
- la Legge di Parkinson e la Matrice di Eisenhower;
- la Catena del valore;

²L. Puddu (a cura di), *Lezioni di Ragioneria Pubblica*, Giuffrè, Milano, 2005.

2. Aspetti di marketing e soddisfazione del cliente:

- a. la Customer Satisfaction;
- b. analisi della quota di mercato;
- c. questionari e sondaggi demoscopici.

È importante evidenziare che l'aspetto strategico aziendale di riferimento ha delle sfaccettature diverse in base alla tipologia di azienda che si analizza:

- aziende del terzo settore;
- aziende private commerciali;
- aziende pubbliche.

10.2. L'aspetto manageriale nel contesto strategico aziendale

Il contesto strategico aziendale nel suo aspetto manageriale, e nelle varie tipologie d'azienda sopra indicate, può essere esaminato con riferimento a:

- organi decisionali;
- organi di gestione;
- spoil system.

Ai nostri fini, distinguiamo due livelli di «*governance*»:

- *organi decisionali*, che sono in grado di prendere decisioni, nei limiti delle disponibilità aziendali di risorse; hanno funzioni d'indirizzo politico-amministrativo, con «poteri» che vanno dalla definizione di obiettivi e programmi e individuazione e ripartizione delle risorse, alla verifica della rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione degli indirizzi impartiti;
- *organi di gestione*, che operano con un livello di autonomia limitata in base alla dimensione dei «poteri di firma»³ concessi dagli organi decisionali: ad esempio, vi sono spese che sino a un certo importo possono essere sostenute con il proprio «potere di firma», ma se si supera il limite previsto, l'operazione deve essere autorizzata dall'organo decisionale superiore.

Un altro aspetto strategico aziendale è lo *Spoils System*⁴, nato negli Stati

³Nel caso di aziende pubbliche i poteri sono distribuiti secondo l'istituto delle deleghe.

⁴Traduzione letterale dall'inglese "sistema del bottino", apparso negli Stati Uniti con la nascita dei due partiti politici Federalisti e dei Democratici Repubblicani, trova applicazione già ai tempi di Thomas Jefferson (1801-1809), ma viene impiegato sistematicamente a partire dal mandato di Andrew Jackson (1829-1837), convinto che il governo federale avrebbe fun-

Uniti nel corso dell’ottocento, secondo cui, ad esempio, gli alti dirigenti della Pubblica Amministrazione ricoprono la loro posizione solo finché resta in carica il soggetto politico che li ha nominati, e decadono al momento in cui cessa il mandato politico. Il meccanismo, dunque, rivela un’intensa relazione tra potere politico e dirigenza amministrativa, dal momento che, grazie allo Spoils System, l’esecutivo in carica affida la «macchina amministrativa» a dirigenti «di fiducia» in grado di sostenerlo nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tali aspetti strategici organizzativi assumono vesti diverse a seconda delle tipologie d’azienda, così come si evince dalla tabella seguente, nella quale gli aspetti descrittivi sono presentati come esempi di riferimento:

Figura 10.2. – *Aspetti strategici aziendali nelle tre tipologie d’azienda*

	<i>Aziende del Terzo settore</i>	<i>Aziende private commerciali</i>	<i>Aziende pubbliche</i>
<i>ORGANI DECISIONALI</i>	Consiglio direttivo Consiglio d’amministrazione	Consiglio di amministrazione, Amministratore delegato, Assemblea dei soci	Parlamento, Consiglio comunale/regionale
<i>ORGANI DI GESTIONE</i>	Amministratori, Volontari	Amministratore delegato	Assessori, Direttore generale, Dirigenti amministrativi
<i>SPOILS SYSTEM</i>	È sottoposto alla contrattazione privata e ai sistemi di «buona uscita»	È sottoposto alla contrattazione privata, con leve economiche di «buona uscita»	È tipico di questo tipo di aziende, spesso si contrappone al meccanismo del <i>Merit System</i> ⁵

Fonte: elaborazione propria.

Nelle *aziende del Terzo settore*, l’organo decisionale è rappresentato dal Consiglio Direttivo o dal Consiglio d’Amministrazione, o nel caso di organo individuale, da un Amministratore Unico. La nomina degli amministratori spetta all’assemblea dei soci, fatta eccezione per i primi amministratori che sono nominati nell’atto costitutivo. La maggioranza degli amministratori è

zionato meglio grazie alla rotazione degli impiegati civili. L’espressione venne coniata proprio da un sostenitore di Jackson, il senatore W.L. Marcy, quando dichiarò: “to the victor belong the spoils” (al vincitore appartiene il bottino) (Spoils system, in *The Columbia Encyclopedia*, 6th ed., Columbia University Press, New York, 2001-2005.

⁵ Traduzione letterale dall’inglese “sistema del merito”.

scelta tra le persone fisiche associate oppure indicate dagli enti giuridici associati. Gli amministratori svolgono le mansioni indicate nell'atto costitutivo, nello statuto e nelle delibere dell'Assemblea dei soci ed è devono rispettare le indicazioni di tali atti per garantire il raggiungimento dello scopo sociale.

In tali aziende, gli organi di gestione possono essere dipendenti o volontari. Questi ultimi costituiscono la peculiarità dell'azienda stessa, in quanto la loro attività è spontanea e gratuita dal momento che tale è il vincolo con cui essi si legano all'azienda.

Per quel che concerne lo Spoil System nelle aziende del Terzo settore, si può notare che è sottoposto alla contrattazione privata e ai sistemi di «buona uscita».

Nelle *imprese*, invece, gli organi decisionali hanno un'attività decisoria che varia a seconda della sua:

- frequenza;
- intensità;
- importanza degli atti di scelta.

L'attività decisoria è un fenomeno diffuso all'interno dell'impresa ma con diverse funzioni: può infatti riguardare la delibera di decisioni generali o la loro applicabilità.

Gli organi coinvolti possono essere:

- consiglio di amministrazione, con potere di delega;
- amministratore delegato: organo in cui, sovente, si concentrano i più ampi poteri deliberativi e di comando, può coincidere con il Direttore Generale;
- assemblea dei soci.

I principali compiti degli organi decisionali nelle imprese sono:

- definizione delle finalità e delle politiche generali;
- definizione di programmi di lungo termine e di sviluppo;
- nomina dell'alta direzione.

L'amministratore delegato, oltre alla funzione decisionale, riveste anche il ruolo di organo di gestione, insieme ai vari dirigenti e via via scendendo nella scala gerarchica.

Così come per le aziende del Terzo settore, anche nelle imprese lo Spoil System è sottoposto alla contrattazione privata, con leve economiche di «buona uscita».

Per quel che concerne le *aziende pubbliche*, vale il principio della separazione tra *attività di indirizzo politico* e *attività di gestione amministrativa*⁶.

⁶Le funzioni di indirizzo politico-amministrativo riguardano la definizione degli obiettivi e

In particolare, l'indirizzo politico è il principio unificatore dell'azione dei pubblici poteri e si sostanzia nell'individuazione, da parte degli organi di governo, delle scelte e dei programmi che verranno poi «concretizzate» mediante l'esplicazione dell'attività di gestione, di spettanza della burocrazia, della dirigenza degli apparati pubblici.

L'organizzazione aziendale deve fare in modo che sia sempre rispettato «il buon andamento» e «l'imparzialità»⁷, assicurando il perseguimento dell'interesse pubblico senza particolarismi. Deve essere garantito il diritto di «cittadinanza»⁸ degli amministrati e l'utilizzo accorto delle risorse collettive.

È necessario, quindi, tutelare gli interessi generali per porre su un piano di eguaglianza coloro che sono destinatari finali degli atti e provvedimenti amministrativi, con la predeterminazione di criteri, modalità e regole che consentano la partecipazione da parte di tutti gli stakeholders⁹, ossia di tutti coloro che sono titolari di una “posta” (dall'inglese “stake”, ossia “posta in gioco”).

La realizzazione del fine pubblico è affidata, nei sistemi democratici, agli organi elettivi (con compiti di rappresentanza diretta degli elettori), mentre la materiale esecuzione degli obiettivi (la gestione) è di competenza degli apparati organizzativi (tecnostuttura).

I dirigenti adottano gli atti e i provvedimenti amministrativi, compresi quelli che impegnano l'amministrazione verso l'esterno; ad essi compete, inoltre, la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. I

dei programmi da attuare, gli atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e la verifica della rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti (come previsto dall'art.3 del D.Lgs. 29/1993 e dall'art. 4 del D.Lgs. 165/2001).

⁷ Anche la Costituzione Italiana, all'art. 97, sottolinea che “i pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione”.

⁸ Il termine cittadinanza indica il rapporto tra un individuo e lo Stato, ed è in particolare uno status, denominato civitatis, al quale l'ordinamento giuridico ricollega la pienezza dei diritti civili e politici.

⁹ G. Ferrero, *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1966, “*fra gli interessati al bilancio destinato a pubblicazione dovrebbero comprendersi – oltre ai “soggetti” che costituiscono il gruppo dirigente dell'impresa e le minoranze azionarie o che rappresentano l'amministrazione finanziaria dello Stato – anche le banche e, in generale, tutti i creditori attuali o potenziali, coloro che – sollecitati dalla percepita convenienza o dai suggerimenti ricevuti – potrebbero divenire ‘futuri’ azionisti od obbligazionisti, i concorrenti, i dipendenti e le loro organizzazioni sindacali e, infine, lo Stato inteso come collettività giuridicamente organizzata che direttamente o indirettamente condiziona e regola la vita economico-sociale del Paese, ad essa partecipando non soltanto attraverso la propria amministrazione finanziaria”.*

dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Lo Spoil System, così come già sottolineato, è tipico di questo tipo di aziende, e spesso si contrappone al meccanismo del *Merit System*, in base al quale la titolarità degli uffici pubblici viene assegnata a seguito di una valutazione della capacità di svolgere le relative funzioni, attraverso, ad esempio, la partecipazione e il superamento ad un concorso pubblico.

10.3. La Balanced Scorecard

Kaplan e Norton¹⁰ hanno evidenziato i limiti dei tradizionali sistemi di misurazione della performance¹¹, così dettagliati:

- orientamento al breve periodo, da cui spesso derivano comportamenti opportunistici,
- orientamento al passato piuttosto che al futuro, che a volte sacrifica processi di apprendimento e sviluppo,
- riferimento a indicatori di natura esclusivamente economico-finanziari, che non catturano la complessità e dinamicità dei processi aziendali.

Gli stessi autori hanno intravisto nell'approccio della Balanced Scorecard (BSC) il completamento al sistema informativo necessario ai fini dei processi decisionali, secondo il principio che occorre «conoscere per decidere¹²» e «misurare per conoscere». La Balanced Scorecard è, infatti, una tecnica di management che facilita il processo di traduzione della strategia in azione, ovvero in obiettivi e misure applicabili a livello operativo.

L'approccio della BSC, è di tipo metodologico, quindi pur essendo sorto principalmente con riferimento alle imprese commerciali, può, con opportuni adattamenti, essere applicato alle aziende del Terzo settore e alle aziende pubbliche.

Essa analizza l'intero complesso aziendale e prende in considerazione molteplici aspetti, collegando gli obiettivi operativi di breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine. Si tratta, quindi, di una metodologia caratteriz-

¹⁰ R.S. Kaplan, D.P. Norton., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996.

¹¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton., *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Isedi, Torino, 2002.

¹² L. Einaudi, *Conoscere per deliberare. Prediche inutili*, Einaudi, Torino, 1964.

zata da un'attenta e costante analisi di numerosi fattori, tra i quali i risultati economico-finanziari rappresentano solo uno degli aspetti da considerare¹³.

Il punto di partenza è la vision aziendale, ossia l'immagine di quelle che saranno le prospettive future, da cui deriva lo scopo per il quale l'organizzazione esiste (mission) e, quindi, la strategia aziendale.

La Balanced Scorecard¹⁴ è un'evoluzione dei sistemi informativi aziendali a supporto del management il quale, sempre di più, necessita di informazioni di sintesi per prendere decisioni, per questo motivo, come già detto, è uno strumento di gestione utile per qualunque classe di azienda.

La Balanced Scorecard, nelle imprese, studia la gestione in base a quattro prospettive, tutte collegate tra di loro:

1. *prospettiva finanziaria*: indicatori di carattere finanziario che forniscono indicazioni sulla "salute finanziaria" dell'azienda. In questo caso, gli indicatori utilizzati più comunemente nell'analisi di bilancio sono sufficienti a fornire le informazioni corrette per prendere decisioni; tale aspetto è già stato affrontato nei capitoli precedenti;
2. *prospettiva interna*: serve al management per identificare i processi interni che possono rappresentare delle criticità, analizzando affondo l'organizzazione. Gli aspetti critici devono essere risolti poiché l'obiettivo è permettere all'azienda di eccellere. Questo livello di eccellenza deve comparire sia nell'ambito della "prospettiva cliente/utente" che nell'ottica della "prospettiva finanziaria", dal momento che le due prospettive sono collegate tra loro;
3. *prospettiva di apprendimento e crescita* (learning): serve ad identificare la struttura che l'azienda deve costruire per realizzare lo sviluppo dell'organizzazione nel lungo periodo. Riguarda, quindi, tutti i processi relativi alle persone, ai sistemi e alle procedure organizzative. Questi processi richiedono investimenti nella qualificazione e riqualificazione del personale in essa operante (*curva di esperienza*);
4. *prospettiva della soddisfazione del cliente/utente* (*customer satisfaction*): serve al management per identificare alcuni aspetti rilevanti del rapporto con il cliente/utente, quali l'acquisizione dello stesso, la sua fedeltà e il suo livello di soddisfazione nei confronti dell'azienda. Inoltre, vengono studiati i prodotti/servizi dell'azienda ed il loro livello di profittabilità, nelle aziende dove ciò è permesso;

¹³ S. Sciarelli, *La gestione dell'impresa, tra teoria e pratica aziendale*, Cedam, Padova, 2014, p. 389.

¹⁴ Nasce nel 1992 ad opera di Robert Kaplan della Harvard Business School di Boston e David Norton del Norton Nolan Institute.

Per ciascun aspetto vengono individuati:

- obiettivi strategici da raggiungere;
- indicatori per misurare il raggiungimento degli obiettivi (Key Performance Indicators): parametri in grado di misurare la performance;
- soggetti target e responsabili: valori quantitativi che ci si propone di raggiungere in ogni misura;
- iniziative strategiche da adottare per raggiungere gli obiettivi.

Figura 10.3. – *L'architettura di Balanced Scorecard nelle imprese*



Fonte: C. Cuccurullo, A. Tommasetti, *L'impiego delle mappe strategiche nella balanced scorecard: processo di costruzione ed effetti sistemici*, Mecosan, Milano, 2004.

Tutto quanto sin qui esposto, in merito alla Balanced Scorecard riferita alle imprese, si può applicare, con opportuni adattamenti anche alle aziende del Terzo settore e alle aziende pubbliche, l'importante è “mettere” le prospettive, che si decide di considerare, nella giusta posizione all'interno della mappa strategica¹⁵.

È evidente che riferendosi alle aziende del Terzo settore e alle aziende pubbliche, si deve sottolineare che lo scopo di queste aziende non è creare profitto, ma, in generale, creare valore per la comunità in cui operano.

In particolare, per le aziende pubbliche la Balanced Scorecard può essere così strutturata:

¹⁵ F. Bocci, *Una nuova architettura di Balanced Scorecard per le organizzazioni della Pubblica Amministrazione Italiana*, da BSCReview Ago 17, 2012.

- considerare che queste aziende agiscono per perseguire la loro *mission* di miglioramento della società nell’ambito di principi di equilibrio finanziario di bilancio;
- il cittadino, l’utente o la comunità, è considerato come un “cliente”: ossia fruitore di servizi;
- viene aggiunta una prospettiva relativa all’autorità, o potere di comando, di cui è dotata l’amministrazione pubblica (ad esempio leggi, ordinanze, interpretazioni, ecc.).

Dal momento che le relazioni delle aziende pubbliche¹⁶ hanno con i cittadini sono molto variegate, e i comportamenti della cittadinanza, all’interno ed all’esterno dell’organizzazione pubblica, possono essere usati per migliorare i risultati attesi, la prospettiva della comunità nel quale il cittadino vive può essere organizzata in tre dimensioni:

1. il *cittadino* come “*utente*”: è la dimensione della “responsiveness”¹⁷, cioè la capacità di risposta che incontra la soddisfazione dei cittadini e della società civile, più in generale, attraverso l’efficacia e l’efficienza dei servizi pubblici erogati o gestiti; inoltre, occorre tener conto della dimensione dell’“accountability”, che considera come tali aziende rispondono ad una autorità superiore in termini di qualità del servizio pubblico erogato ed in termini di economicità dello stesso;
2. il *cittadino* come “*soggetto alle leggi*”: la legge non deve essere vista come autorità nei confronti del cittadino, bensì come un modo per migliorare il benessere sociale, e minimizzare i rischi e gli effetti dell’incertezza che possono condizionare le performance dell’organizzazione. Questo aspetto caratterizza le aziende pubbliche come “aziende di comando” che possono imporre ai cittadini di attenersi a particolari comportamenti;
3. il *cittadino* come “*collaboratore*”: con il coinvolgimento dei cittadini alle attività. Il cittadino diventa il “referente di ultima istanza”, quando viene coinvolto nella partecipazione e nella collaborazione nei processi legislativi, ad esempio, attraverso strumenti democratici come il referendum.

L’architettura delle BSC nelle aziende pubbliche, mantenendo le tre prospettive caratterizzanti in precedenza descritte, viene rappresentata nella figura seguente:

¹⁶ S. Baraldi, F. Bocci, A. Bubbio, *Balance Scorecard: un’agenda per il futuro*, Marketing, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2005.

¹⁷ P. Ricci, *Il soggetto economico nell’azienda pubblica*, Tipografia Greco e Greco, Milano, 2010.

Figura 10.4. – L'architettura della *Balanced Scorecard* nelle aziende pubbliche

<i>Mission</i>		
<i>Prospettiva della soddisfazione del cittadino</i>		
Cittadino "Utente"	Cittadino "Soggetto Pubblico"	Cittadino "Collaboratore"
<i>Prospettiva Interna</i>		
Processi in cui eccellere relativi al cittadino utente	Processi in cui eccellere relativi al cittadino soggetto pubblico	Processi in cui eccellere relativi al cittadino come collaboratore
<i>Prospettiva Finanziaria</i>		
<i>Prospettiva dell'Apprendimento e Crescita</i>		

Fonte: elaborazione propria.

Kaplan e Norton hanno teorizzato anche alcune varianti dell'applicazione della BSC alle *non profit organization*, per interpretare lo spirito del modello in un contesto in cui le performance economiche non rappresentano il principale metro di giudizio sull'azione strategica promossa dall'azienda¹⁸. Per le aziende del Terzo settore la BSC può divenire un mezzo fondamentale di accountability e un supporto per gli stakeholder nell'attività gestionale. In particolare, inoltre, la BSC rappresenta un sistema di programmazione. Le aziende del Terzo settore devono definire la propria *mission* e i propri *valori* e la relazione causa-effetto tra i driver di misurazione della performance che sono considerati nella BSC. Uno degli elementi fondamentali della mappa strategica in questa tipologia di aziende, è l'individuazione e misurazione dei valori intangibili aziendali, quali il capitale umano, capitale informativo e capitale organizzativo. Questi elementi sono fondamentali per le aziende del Terzo settore: la costruzione del capitale umano, la legittimazione sociale nella comunità, la corretta diffusione della visione del proprio ruolo, sono elementi imprescindibili per il corretto funzionamento aziendale.

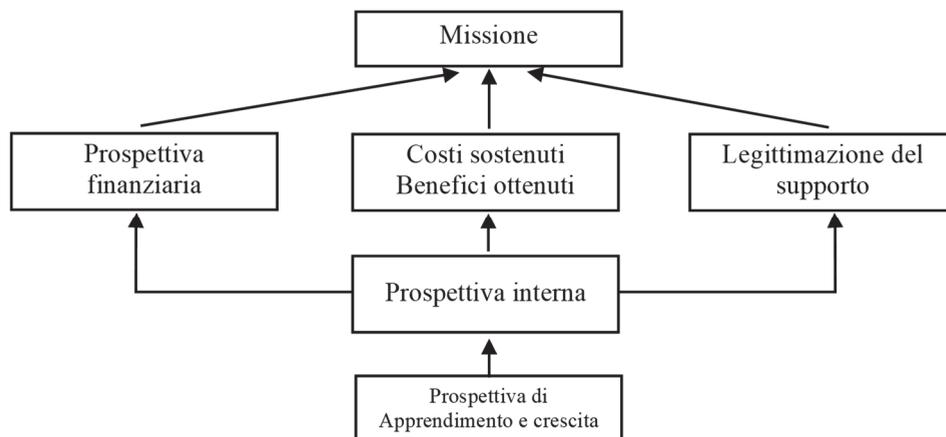
Per queste particolari aziende è molto importante tener sotto controllo:

- i costi sostenuti per raggiungere la missione (efficienza gestionale);
- il valore creato attraverso l'attività promossa (output);
- la legittimazione del proprio operato (finanziamenti ottenuti per garantire la continuità aziendale¹⁹).

¹⁸ M. Pozzoli, G. Manetti, *Pianificazione e controllo per aziende non profit. Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità e impatto socio-economico*, Franco Angeli, Milano, 2011.

¹⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *L'impresa orientata dalla strategia*, cit.

Figura 10.5. – L'architettura della Balanced Scorecard nelle aziende del Terzo settore



Fonte: Rielaborazione propria da M. Pozzoli, G. Manetti, *Pianificazione e controllo per aziende non profit. Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità e impatto socio-economico*, Franco Angeli, Milano, 2011.

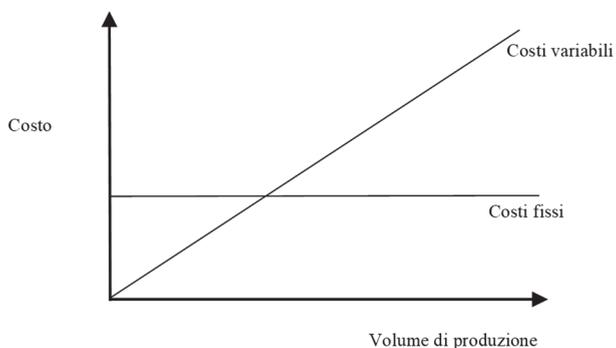
10.4. La Curva di esperienza

Sotto un profilo di governance, è importante mantenere il controllo circa l'andamento dei costi, che si dividono tra:

- *costi fissi*: il cui importo resta invariato nonostante il cambiamento del volume di produzione (ad esempio: ammortamenti, stipendi amministrativi, ecc.);
- *costi variabili*: il cui importo varia in relazione al volume di quantità prodotta.

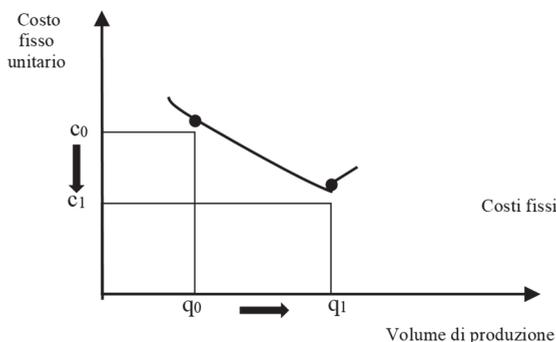
Qui di seguito illustriamo l'andamento dei costi fissi e dei costi variabili in relazione al volume di produzione:

Figura 10.6. – *Andamento dei costi fissi e variabili*



In particolare i *costi fissi unitari medi* tendono a diminuire con l'aumento del volume di produzione, per effetto delle economie di scala, ossia per il fenomeno di riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa: quanto più è alta la capacità di produzione di un impianto, tanto minore è il costo unitario per ciascuna unità di prodotto, in quanto in un medesimo periodo di tempo l'impianto può produrre una maggiore quantità di prodotti. Inoltre, la produzione su scala consente di utilizzare a pieno regime i macchinari, riducendo le inefficienze. Nel seguente diagramma cartesiano è rappresentata la curva del costo medio di produzione di un bene. L'incremento della quantità di produzione riduce il costo unitario di produzione fino al punto q_1 , detto valore di scala minima efficiente. Oltre la quantità q_1 il costo unitario medio diventa correlato alla quantità di produzione, all'interno di una determinata capacità produttiva stabilita.

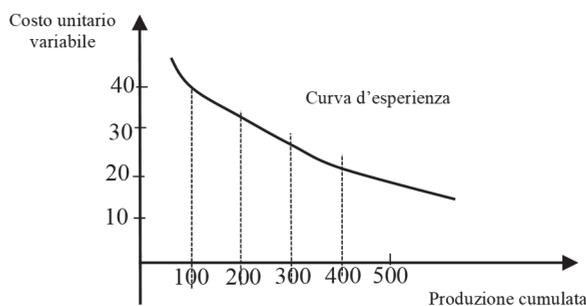
Figura 10.7. – *Andamento dei costi fissi unitari ed economia di scala*



I *costi variabili unitari medi*, invece, si possono ridurre attraverso la curva di esperienza, poiché più si è esperti, più si riduce il tempo per eseguire un lavoro.

La curva d'esperienza (Experience Curve)²⁰ illustra un fenomeno facilmente intuibile: lo sforzo che si deve compiere per eseguire una data attività (e di conseguenza il suo costo variabile), diviene sempre più piccolo via via che si acquisisce esperienza e che vengono apportati miglioramenti al prodotto/servizio o al processo (in particolare al metodo di lavoro)²¹.

Figura 10.8. – *Andamento dei costi variabili e curva d'esperienza*



Tale curva, quindi, aiuta le aziende a raggiungere in maniera efficace ed efficiente i propri obiettivi, esaminando la relazione tra i costi di produzione e le quantità prodotte. Dal momento che le azioni necessarie nel processo di produzione si ripetono nel tempo, il costo di esecuzione di tali azioni dovrebbe diminuire.

La curva di esperienza²² esamina un'ampia gamma di elementi che hanno un impatto sul processo di produzione:

- costi di amministrazione;
- costi di distribuzione;
- costi variabili associati alla produzione.

²⁰ È stata studiata per la prima volta negli anni '60 da Bruce D. Henderson e dal Boston Consulting Group (BCG).

²¹ A. Sianesi, *La gestione del sistema di produzione*, Etas, Milano, 2014.

²² W.B. Hirschmann, «Profitto dalla curva di apprendimento», *Harvard Business Review*, n. 01 agosto 2014, web. 30 marzo 2017, NetMBA.com, *Curva d'esperienza*, n. Web. 31 marzo 2017, «Experience Curve – Strategia di riduzione dei costi», *Blog di Paul Business Business Coaching N.*, n. Web. 31 marzo 2017.

Si individua il costo complessivo di produzione di ciascuna unità, lo si analizza, osservando che spesso è in calo. L'analisi della curva può aiutare a identificare le aree da migliorare.

I costi possono essere ridotti grazie a:

- efficienza del lavoro;
- specializzazione e standardizzazione;
- migliore allocazione delle risorse;
- ricerca e sviluppo;
- effetti tecnologici.

I cenni teorici fin qui descritti sono universalmente validi, riflettiamo ora sull'impatto della curva di esperienza applicata alle aziende del Terzo settore e a quelle pubbliche.

In particolare, nelle aziende del Terzo settore, ad esempio, l'aumento delle attività/servizi offerti genera una riduzione dei costi unitari variabili: un servizio offerto in una certa area geografica, per il quale si sono compiuti studi riguardo all'efficienza e all'efficacia, se riprodotto in altre aree geografiche, avrà un costo unitario medio variabile inferiore, proprio grazie all'esperienza già fatta.

Nelle *aziende pubbliche*, infine, il contributo dell'esperienza alla riduzione dei costi variabili medi unitari si può percepire in molti casi. Ad esempio, con l'introduzione di nuovi servizi: all'inizio i costi variabili burocratici sono elevati, ma, nel tempo, grazie all'esperienza, diminuiscono.

10.5. Il Principio di Peter

Un altro aspetto strategico aziendale è il c.d. Principio di Peter, che riguarda l'avanzamento di ciascun dipendente nelle varie posizioni gerarchiche.

Alla fine degli anni '60, lo psicologo canadese Laurence J. Peter enunciò il seguente principio paradossale: «*in una gerarchia, ogni dipendente tende a salire di grado fino al proprio livello di incompetenza*»²³. Solitamente, infatti, le promozioni sono date ai «migliori», ma spesso la competenza richiesta a ogni livello è essenzialmente indipendente, o almeno molto diversa, da quella richiesta al livello precedente.

In un'organizzazione, le persone che dimostrano doti e capacità nella posizione in cui sono collocati, vengono promossi ad altre posizioni²⁴. Questa di-

²³ Chiamato da allora "Principio di Peter".

²⁴ <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-principio-di-peter-o-di-incompetenza>.

namica, di volta in volta, li porta a raggiungere nuove posizioni in un processo che si arresta solo quando accedono ad una posizione per la quale non dimostrano di possedere le necessarie capacità: tale posizione è il “livello di incompetenza”.

Il risultato è che nell’organizzazione aumenterà di continuo il livello di incompetenza, mentre le persone competenti si troveranno sempre più spesso alle dipendenze di “incompetenti” che ostacoleranno lo svolgimento del loro lavoro. Buona parte del lavoro verrà quindi svolto dai collaboratori che non hanno ancora raggiunto il proprio livello di incompetenza.

Il raggiungimento di tale livello non dipende dal fatto che la nuova posizione gerarchica preveda compiti più difficili di quelli precedenti ma, più semplicemente, di natura diversa per esperienze, competenze, capacità, o formazione. Ad esempio, promuovere un bravo venditore a capo dei venditori o un bravo primario a direttore sanitario o un bravo operaio a capofficina, se da un lato premia le persone performanti, dal punto di vista aziendale, non sempre è indicatore di una gestione più efficiente ed efficace.

La promozione dei dipendenti, a seguito di buoni risultati, deve essere fatta solo dopo aver criticamente valutato le capacità, le competenze, l’esperienza e la formazione necessari per ricoprire adeguatamente un nuovo ruolo²⁵. Questo tipo di valutazione non è sempre facile, in quanto nella posizione precedente alcune caratteristiche della posizione superiore potrebbero essere non richieste, non gradite o più semplicemente non espresse dalla persona.

È per questi motivi che, prima di proporre un avanzamento di carriera a un dipendente, le aziende dovrebbero aver definito i requisiti minimi per poter ricoprire adeguatamente un ruolo²⁶. Inoltre, bisognerebbe effettuare assessment di potenziale con le persone, per valutare se il profilo del collaboratore e le sue aspettative coincidono con il nuovo ruolo.

Non bisogna dimenticare che le persone lavorano “l’uno per l’altro” (auto-referenza organizzativa).

La promozione intesa come premio per i “best performer”, a prescindere da una valutazione organizzativa accurata, può essere un errore sia per l’azienda sia per il lavoratore, che a volte provoca frustrazione e stress²⁷.

Per i dipendenti meritevoli, oltre ai piani di carriera, può essere quindi utile prevedere incentivi economici e fringe benefits per premiare le alte performance.

In conclusione, con Coda, possiamo dire che la “*crescita [...] è la conse-*

²⁵ [Http://salesfactor.it/principio-di-peter/](http://salesfactor.it/principio-di-peter/).

²⁶ E. Lazear, «The Peter Principle: A Theory of Decline», *Journal of Political Economy*, 2004.

²⁷ A. Benson, D. Li, K. Shue, *Promotions and the Peter Principle*, 2018, Documento di lavoro NBER n. W24343, disponibile su SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3127172>.

guenza di un continuo apprendimento imprenditoriale e manageriale". "L'impresa di successo ci appare come un'impresa che impara, incamminata su un sentiero d'apprendimento imprenditoriale fecondo, nel corso del quale si sviluppa una conoscenza che si incorpora nei prodotti, tecnologie di processo, meccanismi operativi, indirizzi gestionali e così via [...]. E questo sviluppo di conoscenza inserisce e mantiene l'impresa in un cammino di crescita, a volte spettacolare, del fatturato, delle quote di mercato, dei profitti".

Dopo aver descritto l'"istituto" organizzativo del Principio di Peter da un punto di vista generale e metodologico, lo decliniamo nelle diverse altre tipologie d'azienda: aziende del Terzo settore e aziende pubbliche.

Nelle *aziende del Terzo settore*, vista la presenza di volontari, oltretutto di dipendenti, affinché il principio di Peter trovi applicazione è necessario che si operi sulla base di una struttura organizzativa gerarchica, con diversi livelli sia di volontariato sia dei dipendenti. Entrambi, in questa struttura gerarchica tendono a crescere fino al proprio livello di incompetenza.

Anche nelle amministrazioni pubbliche, il Principio di Peter, così come i sistemi premianti analizzati sono applicabili, ad esempio con il riconoscimento di bonus legati al raggiungimento di obiettivi predeterminati, con i quali si tende a premiare i più meritevoli. Sono, anche previsti dei piani di performance²⁸ che individuano gli obiettivi specifici ed annuali, definiscono le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale, dirigenziale ed esecutivo, ed i relativi indicatori.

Inoltre, nelle *aziende pubbliche* l'evoluzione di carriera avviene tramite concorso pubblico: è il dipendente che deve cercare le alternative e adoperarsi per progredire nella scala gerarchica.

10.6. La Legge di Parkinson e la Matrice di Eisenhower

Sempre da un punto di vista istituzionale, si può effettuare un'osservazione, non ortodossa, relativa alla Legge di Parkinson²⁹, storico britannico, che

²⁸ Il Piano della Performance (art. 10, comma 1, lett. a, D.Lgs. 150/2009) è un documento programmatico triennale definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici della amministrazione, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica (linee guida n. 1/2017), entro il 31 gennaio di ogni anno.

²⁹ Cyril Northcote Parkinson (1909-1993) fu uno storico navale britannico che apparve per la prima volta in un articolo per *The Economist* nel 1955. Egli osservò l'attività della burocrazia governativa della sua epoca, notando che più gli apparati burocratici si espandevano, più tendevano a diventare inefficienti.

negli anni '50 del secolo passato, fu incaricato dal governo inglese di analizzare il sistema burocratico relativo alla gestione delle colonie dell'impero nel momento in cui queste ormai si erano tutte, o quasi, rese indipendenti. Dal suo studio, Parkinson scoprì che man mano che l'impero andava perdendo le sue colonie, e di conseguenza avrebbe dovuto anche ridursi la burocrazia e il lavoro relativi alle stesse, gli impiegati pubblici del settore aumentavano a dismisura, poiché i funzionari pubblici creavano continuamente nuovi posti di lavoro per avere alle loro dipendenze dei subalterni che lavorassero per loro³⁰.

Fu così che Parkinson affermò che: *“il lavoro si espande in modo da riempire il tempo a disposizione per il suo completamento”*. Detto in altri termini, se si ha a disposizione una settimana per portare a termine un determinato lavoro, quel compito richiederà una sola settimana per essere portato a termine, ma se invece per lo stesso lavoro si avesse a disposizione due mesi, si impiegherebbe due mesi per completarlo.

La pressione di una scadenza imminente spinge a completare un compito nel tempo che viene assegnato. Se non ci sono tempistiche che vincolano lo svolgimento di un certo lavoro, lo stesso potrebbe richiedere un tempo indeterminatamente lungo per essere portato a termine. Ad esempio, Royal Farros, numero uno del settore sviluppo della T/Maker, una piccola software house americana, affermava che: “molti di noi fissavano scadenze che sapevano impossibili da rispettare, in modo da rientrare perfettamente in una delle regole corollario alla legge di Parkinson “il tempo necessario per completare la programmazione di un progetto sarà esattamente il doppio di quello stabilito”. All'epoca ero profondamente convinto che, se si fissava una scadenza di, diciamo, sei mesi, allora ci sarebbe voluto un anno. Perciò se volevi finire un prodotto nel giro di due anni, dovevi fissare la scadenza a un anno dopo”³¹.

Spesso il tempo assegnato al lavoro identifica:

- l'*importanza*: più tempo viene dato, più importante apparirà il compito;
- la *complessità*: solitamente aumenta in relazione al tempo assegnato.

Quindi il vero problema non è il riuscire a gestire al meglio il tempo, bensì le attività. Le cause di una gestione *insoddisfacente* del tempo sono tre:

- incapacità di fissare le priorità;
- incapacità di organizzarsi;
- mancanza di autodisciplina per attuare il programma prefissato.

³⁰ A. Monti, *La legge di Parkinson*, Monti & Ambrosini, Pescara, 2011.

³¹ A. Cooper, *Il disagio tecnologico*, Apogeo, Milano, 1999.

Per migliorare l'organizzazione del tempo in azienda, si può utilizzare la Matrice di Eisenhower³², che aiuta a ordinare le priorità separando ciò che è urgente da ciò che è superfluo e classificando le attività giornaliere in base al loro grado di urgenza e/o importanza. Tale matrice³³ è stata successivamente approfondita da Steven Covey ed è basata su:

- *importanza*: rilevanza delle attività rispetto ad un criterio da definire, in relazione ad esempio ad obiettivi personali, progetti, innovazione, strategie di lungo periodo, ecc.;
- *urgenza*: le attività possono avere scadenza imminente e improrogabile, oppure essere poco urgenti.

Figura 10.9. – *Matrice di Eisenhower*

	<i>Attività</i>	
<i>Importanti</i>	Operative/Reattive Breve termine <i>CRISI</i>	Strategiche/Proattive Lungo Termine <i>QUALITÀ</i>
<i>Non importanti</i>	Derivano spesso dall'esterno <i>INGANNO</i>	“Stress Reducer” ad alto livello di tentazione <i>SPRECO</i>
	<i>Urgenti</i>	<i>Non Urgenti</i>

Fonte: S. Doneddu, C. D'Agostinis, *Il Capo doc*, Franco Angeli, Milano, 2014.

Quindi, le attività, sempre in base ad un criterio che va definitivo, possono essere suddivise in:

- *importanti e urgenti*: incarichi che hanno la massima priorità e devono essere portati a termine immediatamente, altrimenti gli obiettivi prefissati non vengono raggiunti;
- *importanti ma non urgenti*: anche questi compiti devono essere portati a termine al fine di poter raggiungere i propri obiettivi, ma la scadenza può essere leggermente posticipata;
- *urgente ma non importanti*: questi task vanno chiusi tempestivamente, ma siccome hanno un'importanza minore secondo la matrice di Eisenhower possono essere delegati a qualcun altro;

³² Dwight D. Eisenhower fu generale e 34° Presidente degli Stati Uniti d'America dal 1953 al 1961.

³³ S. Doneddu, C. D'Agostinis, *Il Capo doc*, Franco Angeli, Milano, 2014.

- *né importanti né urgenti*: le mansioni che si trovano all'interno di questo quadrante chiudono l'elenco delle priorità, poiché per il raggiungimento degli obiettivi sono poco rilevanti, o per niente, e non devono, quindi, essere portati a termine con una particolare urgenza. Se rimane poco tempo, questi task possono essere lasciati incompiuti.

L'utilizzo di questa semplice matrice, a lungo termine, favorisce l'aumento della produttività. Seguendo il metodo Eisenhower, ogni dipendente dovrebbe svolgere dapprima i compiti importanti e urgenti per poi dedicarsi a quei progetti che sono ugualmente importanti, ma meno urgenti. I compiti meno importanti, invece, sono delegati ad altre persone o a volte abbandonati del tutto.

La matrice di Eisenhower aiuta, quindi, a migliorare la gestione del tempo. Una chiara e inequivocabile definizione delle priorità favorisce la realizzazione dei progetti più importanti per primi. Tale metodo può aiutare i manager a scegliere ciò che si può delegare agli altri. In questo modo, inoltre, i dipendenti sono maggiormente coinvolti nei processi lavorativi dell'azienda.

Tuttavia, il metodo presenta anche alcuni svantaggi. Spesso è difficile valutare correttamente l'importanza di un compito. Di conseguenza può accadere che i tasks importanti siano delegati ai dipendenti sbagliati e non siano completati in modo soddisfacente. Per quanto riguarda l'urgenza, invece, può essere determinata da scadenze. Se non viene fissata una scadenza, il dipendente si trova a dover stabilire da solo l'urgenza dell'incarico. Un altro problema può essere la distribuzione non uniforme dei compiti. Siccome le mansioni importanti tendono a essere anche urgenti e gli incarichi urgenti solitamente sono anche importanti, il lavoro da portare a termine finisce per essere delegato solo a poche persone o dipartimenti.

Questo aspetto strategico aziendale, è presente sia nelle aziende del Terzo settore sia in quelle pubbliche. Sicuramente la gestione del tempo è soggettiva e non è semplice riuscire trovare la giusta ottimizzazione.

Nelle *aziende del Terzo settore*, data la presenza dei volontari, il tempo dedicato alle varie attività assume una grande importanza soprattutto in funzione della sua disponibilità limitata: spesso i volontari hanno un altro lavoro e non possono dedicare più ore lavorative di quelle che forniscono all'azienda del Terzo settore settimanalmente o mensilmente.

Nelle *aziende pubbliche*, infine, questo aspetto è molto delicato, poiché sicuramente la burocrazia allunga i tempi di gestione di un'attività, ad esempio le firme necessarie per un atto per diventare valido, ma le scadenze istituzionali dettate dalla scala gerarchica o quelle fissate per legge, impongono una gestione del tempo molto oculata.

10.7. La Catena del valore

L'azienda è un sistema suddiviso in funzioni aziendali, che sono considerate come un complesso coordinato di processi, cioè di fasi e attività, fra loro complementari e coordinate. Secondo il modello teorizzato da Michael Porter³⁴ noto come *catena del valore*, tali processi costituiscono gli anelli di una "catena" tramite la quale l'azienda "produce valore aggiunto".

Purtroppo, dal momento che le risorse in azienda sono scarse, non ci si può concentrare in uguale misura su tutte le funzioni, ma occorre scegliere una o più attività in cui specializzarsi, quelle capaci di generare maggior valore: l'azienda dovrebbe focalizzarsi su "ciò che sa fare meglio". Nella catena del valore le funzioni aziendali assumono un ruolo e un'importanza differente a seconda dell'attività svolta, delle scelte strategiche effettuate e della tipologia di azienda.

Figura 10.10. – *Catena del valore di Porter per le imprese*



Fonte: M. Porter, 1980.

³⁴Michael Eugene Porter Economista statunitense (n. Ann Arbor 1947). Insegna strategie competitive e dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness alla Harvard Business School, dove è professore della Bishop William Lawrence University. Considerato il principale studioso di strategia manageriale, di competitività e sviluppo economico di nazioni, stati e regioni e dell'applicazione dei principi concorrenziali ai problemi sociali come sanità, ambiente e responsabilità, è autore di numerosi contributi che riguardano in particolare lo sfruttamento dei vantaggi competitivi da parte delle imprese attraverso l'analisi dei sistemi con cui l'impresa ricerca il miglioramento dell'efficacia operativa (productivity frontier) quali il benchmarking, il value chain, la creazione di gruppi strategici, la diversificazione delle strategie di ricerca della leadership.

Nelle *imprese*, il valore viene misurato da Porter in relazione alle funzioni aziendali nelle quali esso si forma. Si possono distinguere le seguenti funzioni:

- *funzioni primarie (caratteristiche o operative)*: costituiscono il “nucleo caratterizzante l’attività economica svolta dall’impresa”³⁵, riflettono cioè l’oggetto e l’estensione di tale attività, la sua specializzazione e sono finalizzate direttamente al perseguimento degli obiettivi aziendali;
- *funzioni di supporto*: attività che pur non concorrendo direttamente a ottenere il prodotto, creano valore dando sostegno alle diverse attività primarie.

Le funzioni primarie per le imprese, sono:

- “*logistica*”: si occupa della gestione integrata dei problemi connessi ai trasporti, agli imballaggi e all’amministrazione materiale delle scorte di materie prime, merci e prodotti finiti;
- “*produzione*”: si occupa di organizzare e coordinare l’utilizzo dei fattori produttivi, per effettuare la trasformazione materiale dei beni o per trasferire gli stessi nel tempo e nello spazio;
- “*marketing e vendite*”: nelle imprese si concretizza in una serie di strategie che l’impresa attua per aumentare le vendite e influenzare le scelte del consumatore; le vendite sono strettamente collegate al marketing che ricerca la soluzione dei problemi operativi connessi alla commercializzazione e alla distribuzione delle merci e dei prodotti.

Le funzioni di supporto sono:

- *approvvigionamento*: funzione che si occupa dell’acquisto dei beni necessari all’attività dell’impresa;
- *personale*: gestisce i rapporti con i lavoratori;
- *ricerca e sviluppo*: riguarda l’attività di progettazione finalizzate alla diversificazione della produzione, al miglioramento qualitativo, alla diversificazione e al miglioramento dei processi produttivi.
- *funzioni infrastrutturali*: tutte le altre attività, quali pianificazione, contabilità, finanza, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale.

La scelta delle funzioni generatrici di valore da privilegiare dipende, oltre che dalle caratteristiche del prodotto o del servizio offerto, anche dal settore di attività in cui l’azienda opera e dalla situazione del mercato.

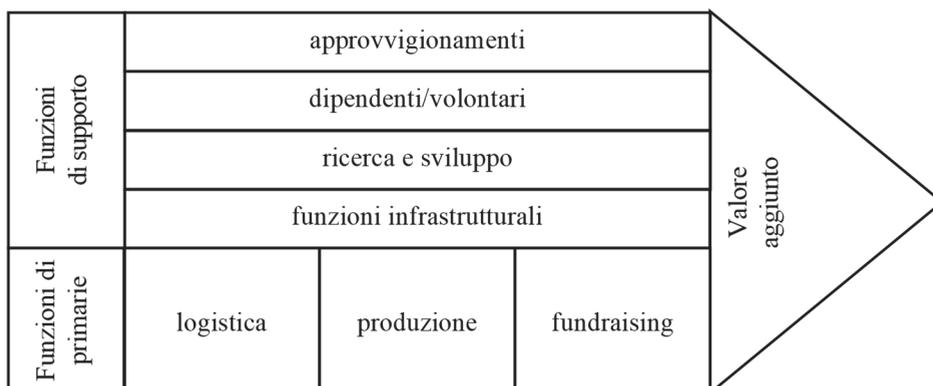
³⁵ G. Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 178.

La catena del valore con opportuni adattamenti può essere valida anche per le altre tipologie d'azienda.

In particolare, per quanto riguarda gli *enti del Terzo settore*, che non hanno obiettivi di lucro, si deve tener presente, ad esempio, che il personale è rappresentato da volontari, che creano valore in modo assoluto, dal momento che prestano la propria attività lavorativa gratuitamente e spesso anche gli approvvigionamenti sono gratuiti: non avremo un margine di utile, bensì un valore generato dalle attività, che però non prevede processi di accumulazione. In tali aziende è molto importante anche la “ricerca di fondi”, ossia dei donativi o fundraising.

La relativa catena del valore per gli enti del Terzo settore può essere così descritta e individuata sulla base di una rielaborazione di quella di Porter:

Figura 10.11. – *Catena del valore di Porter per le aziende del Terzo settore*

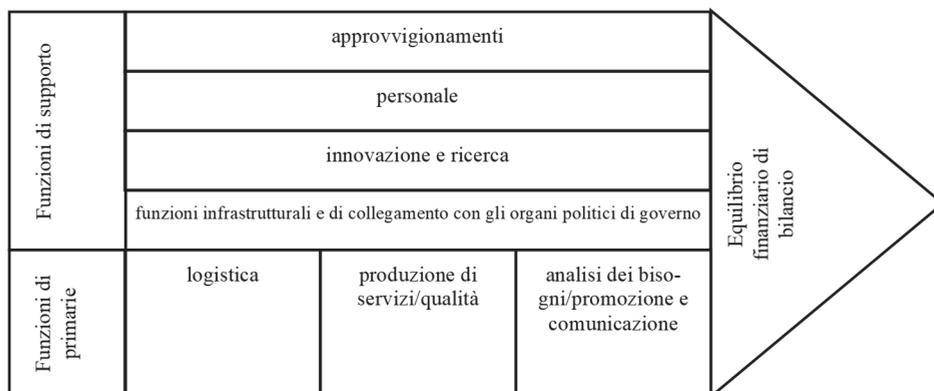


Fonte: rielaborazione propria.

Anche nelle *aziende pubbliche*, che non hanno obiettivi di lucro, ma perseguono valori di equilibrio finanziario nella gestione. In particolare si crea valore ogni volta che non si ha “spreco di denaro pubblico”, quando il servizio offerto è congruo rispetto alle risorse usate per crearlo.

Qui di seguito, attraverso una rielaborazione del modello di Porter, rappresentiamo uno schema di catena del valore per le aziende pubbliche:

Figura 10.12. – *Catena del valore di Porter per le aziende pubbliche*



Fonte: rielaborazione propria.

Nelle aziende pubbliche, è importante anche l'analisi dei bisogni/promozione e comunicazione. In particolare la comunicazione può riguardare³⁶:

- *comunicazione istituzionale*: serve ad informare i cittadini su leggi e regolamenti, sull'identità delle istituzioni e sulle modalità di funzionamento degli uffici;
- *comunicazione politica*: tipica delle istituzioni pubbliche, partiti e movimenti;
- *comunicazione di solidarietà sociale*: diffonde idee e valori, spesso ha l'obiettivo di modificare i comportamenti per la soluzione di problemi di interesse generale e collettivo, ad esempio la sensibilizzazione alla vaccinazione.

10.8. La Customer Satisfaction

Un altro aspetto che esaminiamo sotto il punto di vista della globalità informativa, è la c.d. *Customer Satisfaction*³⁷, che riguarda in generale la soddisfazione del cliente/utente nell'ottica del miglioramento del prodotto/servizio offerto.

³⁶ G. Migliaccio, *Gli schemi di rendicontazione economico-patrimoniale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 2010.

³⁷ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, New York, 1978.

Alla fine del secolo scorso le aziende si sono rese conto della grande rilevanza dell'opinione del cliente e quindi del suo appagamento, dal momento che da ciò dipende il rapporto cliente/azienda nel lungo periodo.

Il concetto di soddisfazione è strettamente collegato alle aspettative del cliente/utente e alla sua percezione di qualità del prodotto/servizio.

Ad esempio, la Customer Satisfaction nelle imprese è stata rappresentata implementando tecniche sempre più innovative in ogni fase del processo produttivo, con l'intento di creare un prodotto o un servizio che incontri le aspettative del mercato e raggiunga determinati standard qualitativi.

Le imprese ricercano strategie che permettano di mantenere la quota di mercato, soddisfacendo tutte le necessità dei clienti e permettendo di ridurre notevolmente il tasso d'abbandono.

Tale tasso è molto temuto: ad oggi, il grande impatto dei media e dei canali social sulle scelte dei consumatori possono amplificare moltissimo il passaparola, sia positivo che negativo.

Rilevare la Customer Satisfaction per un'impresa commerciale privata, significa attivare sia un orientamento verso il cliente/utente e sia un orientamento verso il miglioramento della qualità dei servizi/prodotti.

Nell'ambito delle *aziende del Terzo settore*, invece, gli strumenti di valutazione dei servizi dedicati agli utenti si possono ritrovare nei bilanci di missione, ossia in quei documenti in cui l'ente si racconta nella sua interezza, dove approfondisce e rende noto agli stakeholder gli obiettivi raggiunti, i risultati economici e i risultati sociali che non sono rilevabili nel bilancio contabile.

In *ambito pubblico*, infine, le aziende misurano la *Citizen Satisfaction (CS)*, cioè la soddisfazione del cittadino³⁸, inteso non soltanto come cliente o utente di un determinato servizio, bensì come destinatario attivo delle politiche pubbliche.

Per la Pubblica Amministrazione la rilevazione della Citizen Satisfaction può rispondere alle seguenti finalità³⁹:

- rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini rispetto ai servizi offerti;
- rilevare esigenze, bisogni e aspettative generali e specifici dei diversi target e gruppi di cittadini;
- favorire l'emersione di bisogni latenti e l'ascolto di cittadini "deboli" o più scarsamente valutati nella generale erogazione di servizi;

³⁸ A. Tanese, G. Negro, A. Gramigna, *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, Rubbettino, Catanzaro, 2003.

³⁹ Dipartimento della Funzione Pubblica: <http://qualitapa.gov.it>.

- raccogliere idee e suggerimenti e promuovere la partecipazione;
- verificare l'efficacia delle policies;
- rafforzare il livello di comunicazione, di dialogo e di fiducia dei cittadini rispetto alle pubbliche amministrazioni.

La Citizen Satisfaction crea un miglioramento della qualità dei servizi pubblici. Le amministrazioni che la rilevano, rafforzano la relazione e l'ascolto dei cittadini e soprattutto riprogettano le politiche pubbliche e l'erogazione dei servizi sulla base dei bisogni reali dei destinatari di tali attività.

In questo modo il cittadino viene posto al centro di ogni attività, non essendo più solo il destinatario di servizi, ma anche una risorsa strategica da coinvolgere per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali.

L'ascolto degli utenti e la rilevazione della soddisfazione dovrebbero diventare attività permanenti e costanti, pianificate e integrate all'interno delle strategie delle aziende pubbliche.

La rilevazione della Citizen Satisfaction deve rappresentare uno strumento mediante il quale le pubbliche amministrazioni ridisegnano il contenuto operativo delle loro strategie d'azione e d'intervento, e deve avere una ricaduta concreta sui servizi offerti in un'ottica di miglioramento della qualità, avviando processi di cambiamento e rimodulazione dei servizi sulla base del feedback raccolto.

La Citizen Satisfaction è intesa quindi come un vero e proprio processo, e in questo senso si parla più correttamente di *Citizen Satisfaction Management*, un processo che si esplica in varie fasi:

1. impostazione della rilevazione;
2. conduzione dell'indagine;
3. analisi dei dati;
4. realizzazione del piano di miglioramento e relative azioni di comunicazione.

Per le aziende pubbliche, possiamo anche considerare che la soddisfazione del cittadino può essere espressa tramite il meccanismo del voto, poiché il cittadino può votare “con i piedi”, come sostiene il modello di Tiebout⁴⁰: il cit-

⁴⁰ Charles Tiebout (Greenwich, Connecticut, 1924 – Seattle, Washington, 1962), fu un economista statunitense. Insegnò economia alla University of California a Los Angeles (UCLA) e geografia presso l'Università di Washington. Nel suo lavoro più celebre («A pure theory of local public expenditures», *Journal of Political Economy*, 1956, 64, 5) ha analizzato il problema del free rider relativamente all'offerta di beni pubblici da parte di governi locali in condizioni di mobilità dei cittadini da una comunità a un'altra. L'articolo faceva seguito a quello di P.A. Samuelson («The pure theory of public expenditures», *The Review of Economics and Statistics*, 1954, 36, 4), in cui era stato analizzato il free riding problem limitatamente alla produzione (erogazione) di beni (servizi) pubblici da parte dello Stato centrale. Secondo

tadino insoddisfatto della politica adottata da una certa giurisdizione locale può dimostrare il proprio disaccordo, cioè le proprie preferenze, spostandosi altrove o non votando. Quindi, i cittadini scelgono la comunità in cui vivere in funzione dei servizi pubblici erogati e delle imposte pagate.

Inoltre, anche l'astensione al voto può essere vista come una forma di protesta nei confronti dell'azienda pubblica nella quale non si sente rappresentato.

Vi possono essere tre gruppi di astensionisti differenziati sulla base degli atteggiamenti verso la politica e il voto ⁴¹:

- consolidati: hanno spesso una lunga carriera di estraneità al voto determinata soprattutto dal disinteresse nei confronti della politica;
- infuriati: pur occupandosi di politica sono insoddisfatti della condizione presente, e la sfiducia sfocia in un'estraneità che si esprime come intenzione di stare fuori dal gioco, non votando;
- delusi: non hanno un'ostilità pregiudiziale verso il voto.

Figura 10.13. – *L'area del non voto alle elezioni politiche in Italia Camera dei Deputati e Senato della Repubblica (esclusa la circoscrizione estero) (dati 1968-2018 in %)*

	Astenuti	Schede non valide ⁽¹⁾	Totale
1968	7,1	4,2	11,3
1996	17,4	6,1	23,5
2018	27,0	2,4	29,4

⁽¹⁾ Schede bianche o nulle.

Fonte: elaborazione Censis su dati del Ministero dell'Interno.

Il federalismo fiscale rappresenta una sintesi equilibrata dei valori di solidarietà, gradualità e responsabilità, e mette l'elettore nelle condizioni di eser-

Tiebout, i cittadini scelgono in quale comunità risiedere ogniqualvolta si trovino di fronte a collettività in cui vengono offerti beni e servizi pubblici differenti o di diverso livello. I singoli esprimono così le loro preferenze spostandosi (voting with their feet, «votando con i loro piedi»). Ne deriva che le persone con elevata domanda di beni e servizi pubblici siano destinate a vivere nelle stesse aree, generando una concorrenza tra giurisdizioni, che si risolve nell'esistenza di comunità omogenee. Ciò esclude l'applicabilità di politiche per la produzione di livelli ottimali di beni pubblici, considerato che in situazioni di equilibrio nessun individuo è invogliato a cambiare comunità e il mercato è in condizioni di efficienza.

⁴¹ Fondazione Magna Carta, *Il popolo degli astenuti*, gennaio 2018: <http://magna-carta.it/wp-content/uploads/2018/01/brochure-magna-carta-ad-album-2-1-1.pdf>

citare effettivamente, attraverso una nuova trasparenza sulle voci di entrata e di spesa, il controllo democratico della sequenza «vedo, pago, voto» (*I see, I pay, I vote*)⁴².

In sostanza, a parità di tassazione per il contribuente, una parte delle tasse pagate rimane sul territorio visibilmente sul territorio di appartenenza, sotto forma di servizi e di infrastrutture, consentendo così al cittadino di controllare in maniera diretta la gestione del gettito ricavato dalle imposte.

In conclusione, una modalità per misurare la soddisfazione dei cittadini è rappresentata dalle *indagini demoscopiche* (o sondaggio di opinione), che rappresentano uno strumento di raccolta delle informazioni tramite domande poste con un questionario ad un campione di persone. Tali indagini demoscopiche possono essere di due tipi:

- a. indagini demoscopiche per la raccolta di opinioni su scelte politiche;
- b. indagini demoscopiche di gradimento sui servizi.

Le indagini demoscopiche per la raccolta di opinioni su scelte politiche, sono quelle attraverso le quali si chiede ai cittadini qual è la loro opinione su particolari aspetti della vita politica: ad esempio qual è l'ordine di preferenza fra i diversi personaggi politici, o dei partiti, o in merito a specifici argomenti oggetto di dibattito politico.

Figura 10.14. – *Esempio di indagine demoscopica per la raccolta di opinioni su scelte politiche*



Fonte: <https://www.demopolis.it/>.

⁴² Il Ministro Tremonti, il 4 febbraio 2011, in occasione della conferenza stampa a seguito dell'approvazione del D.Lgs. sul Federalismo Fiscale da parte del Consiglio dei Ministri annunciò che “il federalismo non è solo una questione di soldi ma di coscienza civile, perché educa i cittadini a giudicare direttamente l'operato degli amministratori e quindi a premiarli o penalizzarli al momento del voto”.

Le indagini demoscopiche di gradimento sui servizi, invece, raccolgono informazioni in merito al giudizio che gli utenti danno rispetto alla fruizione di un servizio.

Figura 10.15. – *Esempio di questionario di gradimento*

GIUDIZIO DELL'UTENTE SULLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		
BIBLIOTECA		
1) Adeguatezza dell'orario di apertura al pubblico	POSITIVO <input type="checkbox"/>	SUFFICIENTE <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>
2) Tempo di attesa per accesso al servizio	POSITIVO <input type="checkbox"/>	SUFFICIENTE <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>
3) Chiarezza delle informazioni ricevute inerenti il servizio richiesto	POSITIVO <input type="checkbox"/>	SUFFICIENTE <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>
4) Cortesia del personale	POSITIVO <input type="checkbox"/>	SUFFICIENTE <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>
5) Giudizio complessivo sul servizio ricevuto	POSITIVO <input type="checkbox"/>	SUFFICIENTE <input type="checkbox"/> NEGATIVO <input type="checkbox"/>
6) Suggerimenti per migliorare l'offerta _____		

Il questionario (o scheda di intervista), ha una struttura che può variare in funzione alle modalità di somministrazione. L'analisi dei dati avviene mediante apposite tecniche statistiche volte a indagare la relazione tra due o più variabili.

11.

La contabilità e il bilancio come strumenti conoscitivi per la gestione aziendale

11.1. Aziende del Terzo settore, Imprese e Aziende pubbliche: sistemi e metodi di rilevazione

I sistemi di scrittura esprimono un complesso di rilevazioni volte a conseguire un'informazione definita per natura ed estensione temporale.

La classificazione per natura consente di individuare, ad esempio, il sistema del reddito con cui si determina il dato informativo del risultato economico d'esercizio.

Un altro sistema definito per natura è quello finanziario, che raccoglie le informazioni limitate nel loro oggetto o alle sole variazioni monetarie o a quelle dei movimenti finanziari di crediti e debiti¹.

Sotto il profilo dell'estensione temporale, invece, si possono tenere scritture sistematiche aventi per oggetto le previsioni oppure i risultati conseguiti.

Un tipico sistema di rilevazioni preventive è quello finanziario, presente nelle aziende pubbliche che sono amministrate in base ad un bilancio di previsione finanziario di competenza² che ha natura autorizzatoria.

¹ I bilanci di previsione finanziaria possono essere redatti anche per cassa come strumento di controllo e di politiche finanziarie. In particolare si rinvia a O. Volpato, «Il bilancio di cassa strumento di controllo e politiche finanziarie», *Il management dell'area pubblica* (a cura di L. Anselmi e O. Volpato), Giuffrè, Milano, 1990, p. 213 ss.

² «Specialmente nelle pubbliche aziende di erogazione si possono avere sistemi parziali aventi per oggetto le sole scritture di cassa o le scritture di cassa e le scritture dei crediti e dei debiti a breve scadenza. Questi ultimi sistemi sono anche denominati sistemi finanziari», in G. Zappa, L. Azzini, O. Cudini, *Ragioneria generale*, Giuffrè, Milano, 1949, p. 235.

Il bilancio di previsione è anche pluriennale su un arco temporale di tre anni, sempre autorizzatorio.

I metodi di registrazione sono costituiti dalle procedure e dalle regole – di forma, ordine e collegamento – da seguire per la tenuta delle rilevazioni di conto.

Le scritture sono in «partita doppia» quando le operazioni vengono rilevate sotto due aspetti (es.: monetario/finanziario ed economico), in conti diversi per ciascun aspetto, in modo simultaneo e antitetico con equivalenza degli ammontari accreditati rispetto a quelli addebitati.

Le scritture semplici, invece, sono quelle tenute rilevando un solo aspetto, di norma quello finanziario e/o monetario, senza mai mantenere un bilanciamento di quadratura tra valori addebitati ed accreditati.

Finora, i provvedimenti legislativi e quelli di prassi, hanno prefigurato sistemi di scritture e metodi di registrazione differenti tra le aziende pubbliche, rispetto a quelle delle aziende del Terzo settore e le imprese.

In particolare, le aziende pubbliche³ si distinguevano dalle altre perché utilizzavano una contabilità di tipo finanziario, in partita semplice, unita a quella economico patrimoniale solo “a fini conoscitivi”, mentre le altre aziende seguivano il sistema di rilevazione economico patrimoniale in partita doppia (Figura 11.1).

Inoltre, sempre per le aziende pubbliche non c'è una uniformità di sistemi e metodi contabili; ad esempio, per gli enti territoriali, come già detto, vi è la contabilità finanziaria affiancata “meramente a fini conoscitivi”, dalla contabilità economico-patrimoniale in partita doppia, mentre altre aziende pubbliche come ad esempio quelle sanitarie e le università adottano già il sistema *accrual* della contabilità economico-patrimoniale.

³ Al riguardo occorre sottolineare che fin dagli anni '90 del secolo scorso la contabilità delle aziende pubbliche è stata oggetto di riforme, con l'introduzione delle logiche della contabilità economico-patrimoniale in modi diversi nelle aziende pubbliche. Gli enti territoriali, da un lato, hanno vissuto un graduale inserimento del principio della competenza economica (*accrual*), anche se a soli fini conoscitivi, a partire dalle più datate riforme di cui alla L. 142/1990, fino alle più recenti riforme dei sistemi di contabilità e bilancio delle aziende pubbliche di cui alle L. 42/2009 e L. 196/2009.

Figura 11.1. – *Sistemi in essere e metodi di rilevazione nelle varie tipologie di aziende*

	<i>Aziende del Terzo settore</i>	<i>Imprese commerciali</i>	<i>Aziende pubbliche</i>
Sistemi di scritture	Economico-patrimoniale (*)	Economico-patrimoniale	Finanziario/ Economico-patrimoniale (**)
Metodo di registrazione	Partita doppia (*)	Partita doppia	Partita semplice/Partita doppia (**)

(*) Le Aziende del Terzo settore di minori dimensioni (es. ETS con entrate inferiori a 220.000 euro) adottano un sistema finanziario di cassa in partita semplice.

(**) Le Aziende pubbliche territoriali adottano la rilevazione del sistema economico/patrimoniale a fini conoscitivi. Altre aziende pubbliche (ad esempio università e aziende sanitarie) adottano pienamente le rilevazioni del sistema economico/patrimoniale.

Fonte: elaborazione propria.

Per il futuro anche per aziende pubbliche, se si realizzano le riforme previste, si avrà un sistema di scritture economico/patrimoniale con evidenza della competenza economica (o *accrual*) e con rilevazioni contabili in partita doppia.

In particolare, questa riforma che inciderà molto sui sistemi e i metodi di rilevazione delle aziende pubbliche è prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)⁴, che sancisce il passaggio ad un unico sistema di rilevazione per tutte le aziende pubbliche, con l'adozione di un piano dei conti unico e un sistema di scritture economico-patrimoniali in partita doppia con evidenza della competenza economica (*accrual*).

Il completamento della riforma è atteso per il secondo semestre 2026, data entro la quale *tutte* le aziende saranno accomunate dal medesimo sistema di scritture di tipo economico/patrimoniale in partita doppia (*accrual*) secondo un modello che si può così rappresentare (Figura 11.2).

⁴ PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza), presentato in parlamento il 26 aprile 2021 e approvato dal Consiglio dei Ministri il 29 aprile 2021, è stato trasmesso alla Commissione Europea in data 30 aprile 2021. Si rinvia al successivo Capitolo 12 per gli approfondimenti della riforma.

Figura 11.2. – *Sistema e metodo di rilevazione unico nelle varie tipologie di aziende*

	<i>Aziende del Terzo settore</i>	<i>Imprese commerciali</i>	<i>Aziende pubbliche</i>
Sistemi di scritture	Economico-patrimoniale	Economico-patrimoniale	Economico-patrimoniale
Metodo di registrazione	Partita doppia	Partita doppia	Partita doppia

Fonte: elaborazione propria.

Ovviamente, in relazione alle diverse esigenze informative, si opererà in base a diversi piani dei conti, principi contabili di rilevazione, valutazione e rappresentazione in bilancio, ma il sistema è unico ed è quello economico-patrimoniale in partita doppia.

L'esigenza di differenziati principi contabili è legata alla evidenza che le diverse aziende hanno caratteristiche proprie come già detto nel precedente Capitolo 4:

- per le aziende del Terzo settore, gratuità ed assenza di scopo di lucro;
- per le imprese commerciali, accumulazione e remunerazione del capitale di rischio;
- per le aziende pubbliche, assenza di scopo di lucro e obiettivi di redistribuzione del reddito e della ricchezza.

Qui di seguito presenteremo, per cenni, il funzionamento del sistema di scritture economico-patrimoniale in partita doppia applicabile a qualunque classi di azienda.

Nel successivo capitolo presenteremo, in sintesi, i tratti salienti della riforma contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e proporrò un modello di rilevazione contabile in partita doppia che integra il sistema economico-patrimoniale con quello finanziario delle aziende pubbliche.

11.2. Il sistema di scritture in partita doppia: il conto come strumento di rilevazione quantitativa (cenni⁵)

Il sistema di scritture in partita doppia, per il tramite della contabilità generale, osserva i fatti amministrativi, ossia gli accadimenti gestionali di scambio tra l'azienda e l'ambiente esterno che generano una movimentazione di tipo monetario o finanziario (es. incasso o pagamento di una somma di denaro, emissione o ricezione di una fattura).

Non rientrano nell'ambito di osservazione della partita doppia i fatti di gestione interna (es. formulazione di una previsione di spesa, emissione di un ordine, ricevimento di un ordine, movimentazione del magazzino in quanto privi di movimentazioni di tipo monetario o finanziario) ad eccezione delle movimentazioni di cassa. Tali accadimenti, invece, sono specifiche fasi di un ciclo gestionale oggetto di rilevazione di specifici moduli gestionali, tra loro collegati, dei sistemi ERP.

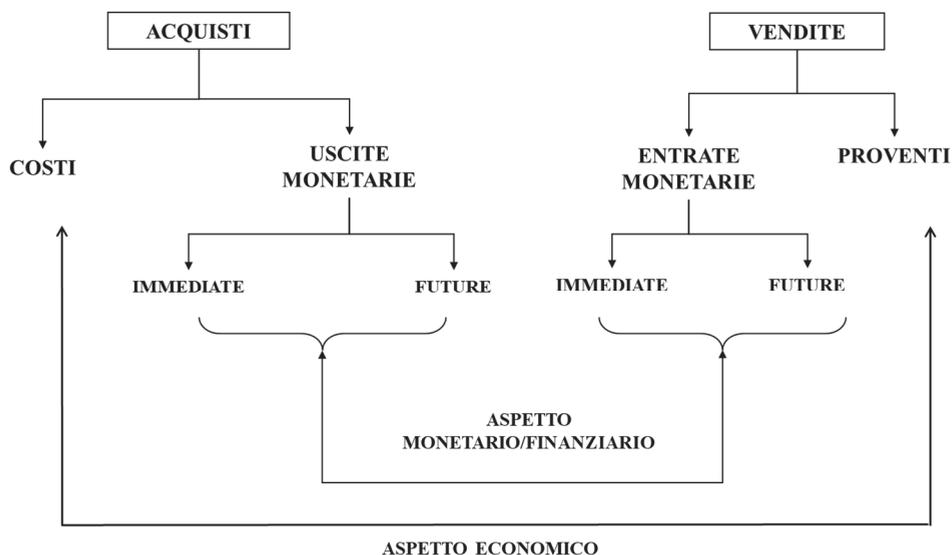
I fatti di gestione che generano informazioni finanziarie e/o monetarie sono osservate contemporaneamente sotto l'aspetto monetario/finanziario e il derivato aspetto economico (Figura 11.3). Le collegate informazioni (monetarie/finanziarie ed economiche) vengono rilevate in modo simultaneo ed antitetico in un sistema di rilevazioni contabili in partita doppia:

- sotto l'aspetto monetario si osservano le entrate monetarie immediate (incassi) e le uscite monetarie immediate (pagamenti);
- sotto l'aspetto finanziario si osservano le entrate monetarie future (crediti) e le uscite monetarie future (debiti);
- sotto l'aspetto economico, invece, si osservano i proventi (o ricavi) che misurano il valore economico dei beni/servizi prodotti e i costi (od oneri) che misurano il valore economico dei fattori produttivi (es. lavoro) consumati.

L'aspetto monetario e l'aspetto finanziario costituiscono il c.d. aspetto numerario.

⁵Questo paragrafo e quelli successivi hanno un contenuto introduttivo e per approfondimenti si fa riferimento alle indicazioni dei manuali specifici di ragioneria ed in particolare a AA.VV., *Lezioni di Ragioneria*, a cura di L. Puddu, Giuffrè, Milano, 2005.

Figura 11.3. – *Gli aspetti di osservazione dei fatti amministrativi*



Fonte: elaborazione propria.

Lo strumento di rilevazione è il *conto* che, sotto l'aspetto formale, è il prospetto di rilevazione quantitativa di un oggetto (es. costi/ricavi/crediti/debiti) ed è diviso in due sezioni distinte, quella del "dare" (a sinistra) e quella dell'"avere" (a destra).

L'insieme dei conti e delle regole del loro funzionamento sono riportati, in ciascuna azienda, nel c.d. "*piano dei conti*".

La classificazione dei conti nel piano dei conti, per tutti i tipi di azienda, è per natura anche attraverso dei sistemi di codifica numerica o alfanumerica che, a titolo esemplificativo, possono essere ricondotti al seguente schema che fa riferimento alla collocazione dei conti nello Stato patrimoniale e nel Conto economico (Figura 11.4).

Figura 11.4. – Sistema semplificato di codifica dei conti

Codice	Natura del conto
1	Elemento patrimoniale attivo (Stato patrimoniale)
2	Elemento patrimoniale passivo (Stato patrimoniale)
3	Patrimonio Netto (Stato patrimoniale)
4	Componente negativo di reddito (Conto economico)
5	Componente positivo di reddito (Conto economico)

Stato patrimoniale

ATTIVO	PASSIVO
<p>1</p> <p>ELEMENTI PATRIMONIALI ATTIVI (es. immobilizzazioni, crediti, magazzino, disponibilità liquide)</p>	<p>2</p> <p>ELEMENTI PATRIMONIALI PASSIVI (es. Debiti v/ fornitori, mutui passivi, ...)</p>
	<p>3</p> <p>PATRIMONIO NETTO (es. capitale proprio, fondo di dotazione, riserve, utili e/o (perdite))</p>

Conto Economico

COSTI	PROVENTI
<p>4</p> <p>costi di gestione oneri finanziari oneri tributari oneri diversi</p>	<p>5</p> <p>ricavi e altri proventi tributi correnti (entrate delle AA.PP.) contributi senza corrispettivi</p>
<p>Proventi – Costi = Risultato d’esercizio utile/(perdita)</p>	

Fonte: elaborazione propria.

11.3. Le convenzioni di funzionamento dei conti

La partita doppia consente di osservare i fatti amministrativi sotto due aspetti (quello numerario e quello economico) e permette di dare una rappresentazione sistematica agli stessi fatti di gestione.

Da un punto di vista metodologico, infatti, essa consiste nel far funzionare in modo simultaneo ed antitetico (“dare” ed “avere”) due serie di conti (Figura 11.5) producendo “quadratura contabile” (Totale *dare* Conto A = Totale *avere* Conto B).

La quadratura contabile trae origine dall’equazione di bilancio (*Accounting equation*):

Attività – Passività = Patrimonio Netto
da cui
Attività = Patrimonio Netto + Passività

Figura 11.5. – *Il funzionamento simultaneo ed antitetico*

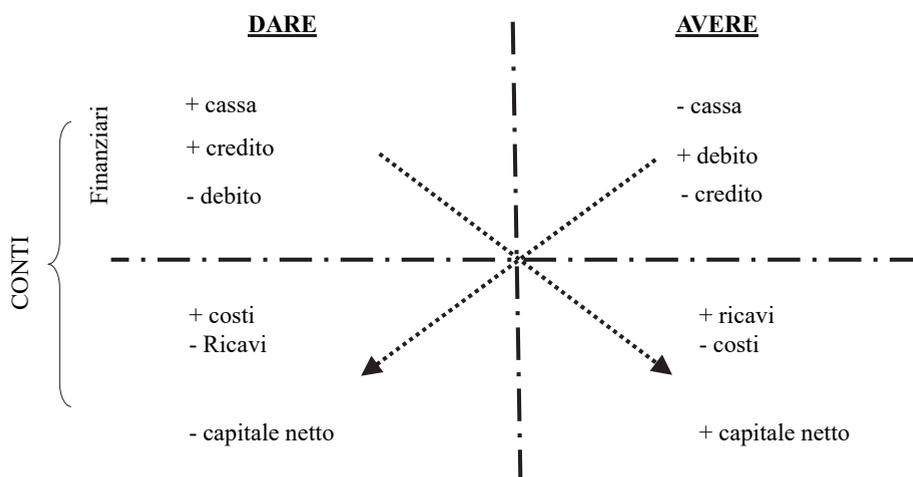
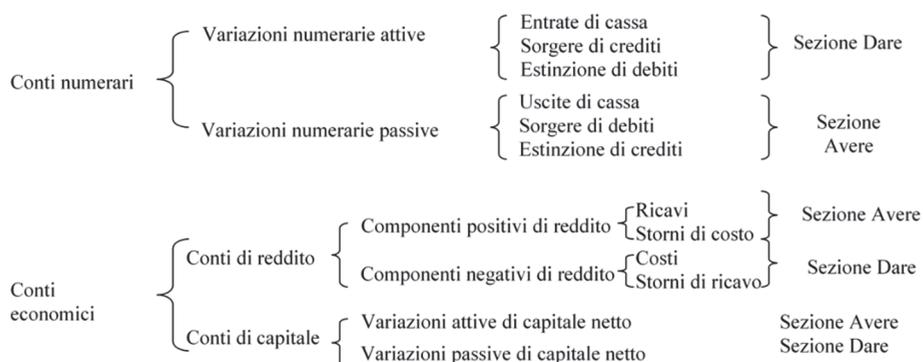
Conto “A”	Conto “B”
dare 250,00	avere 250,00

I conti, a seconda dell’oggetto osservato, assumono una diversa natura:

- *Conti di natura numeraria*, se accolgono rilevazioni di aspetti finanziari e monetari della gestione;
- *Conti di natura economica*, se accolgono rilevazioni di aspetti economici della gestione.

Il funzionamento dei conti è definito da specifiche regole, dette anche convenzioni, e sono rappresentate in una visione d’insieme nella Figura 11.6.

Figura 11.6. – *Le convenzioni di funzionamento e la quadratura dei conti*



Fonte: elaborazione propria.

La rilevazione dei fatti di gestione con il metodo della partita doppia prende il nome di “scrittura” o di “registrazione contabile” e viene riportata sui seguenti libri contabili:

- *Libro mastro*, che fornisce una rappresentazione sistematica dei singoli conti movimentati;
- *Libro giornale*, che registra separatamente ciascun fatto amministrativo in modo ordinato e cronologico.

La rilevazione a libro mastro è quella nei singoli conti così come già esposto nella precedente Figura 11.6⁶.

⁶Le registrazioni contabili a libro mastro e a libro giornale possono assumere tre diverse

La rilevazione a libro giornale, invece, prende il nome di “articolo in partita doppia” perché fornisce una visione d’insieme dell’intero fatto amministrativo. La sua rappresentazione, nel corso tempo, ha subito modificazioni adattandosi alle tipicità dei software con i quali si tiene la contabilità in azienda.

La forma “classica”, propria di una registrazione manuale dei fatti amministrativi, è quella presentata nella successiva Figura 11.7.

Figura 11.7. – *L’articolo in partita doppia a libro giornale*

<i>Codice conto</i>		data				
<i>Dare</i>	<i>Avere</i>		a			
		<i>Conto dare</i>		<i>Conto Avere</i>
		} Sezione Dare		} Sezione Avere	} Importi parziali	} Importo totale

11.4. I cicli aziendali e la loro gestione unitaria ed integrata con i sistemi ERP

All’interno dell’azienda di sviluppano in successione cicli di operazioni che si ripetono nel tempo. Le più importanti e caratteristiche sono quelle del *ciclo attivo e del ciclo passivo*⁷.

Tali cicli rappresentano l’evoluzione di un fatto amministrativo che si articolano in diverse fasi o attività, tra di loro collegate e che, da un punto di vista tecnico e informatico, vengono gestite da sistemi ERP a struttura modulare.

I sistemi ERP⁸, infatti, sono costituiti da moduli differenti, specifici per ciascuna funzione aziendale, ma integrati tra di loro permettendo così il passaggio trasversale di informazioni. Infatti, grazie all’accentramento dei dati e delle informazioni su un database unico, questi sono immediatamente condivisibili tra i vari moduli dando continuità al ciclo aziendale.

configurazioni: Registrazione contabile semplice, Registrazione contabile composta, Registrazione contabile complessa. Per un approfondimento si veda G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu, *Contabilità e bilancio d’esercizio*, Giuffrè, Milano, 2001.

⁷ Altri cicli, a titolo esemplificativo, sono quelli del personale, degli investimenti, dei finanziamenti, ecc.

⁸ Per un approfondimento si veda F. Culasso, *Information Technology e controllo strategico*, Giuffrè, Milano, 2004.

Ad esempio, il modulo ERP di contabilità e bilancio supporta le attività della funzione amministrativa, ma allo stesso tempo è integrato con altri moduli a supporto delle funzioni programmazione, logistica, commerciale, produzione, tesoreria, ecc.

Nei cicli aziendali che analizzeremo, quindi, occorre tener presente che solo la fase della liquidazione e pagamento/incasso hanno ripercussioni sulla contabilità generale, mentre le altre fasi sono fra di loro collegate e gestite dai sistemi ERP con blocchi procedurali di verifica della correttezza e meccanismi di autorizzazione e responsabilità amministrativa.

Presentiamo nei successivi paragrafi due modelli semplificati di ciclo attivo e di ciclo passivo, limitati allo scambio di beni.

11.5. Il ciclo attivo per lo scambio di beni

Il ciclo attivo è l'insieme di tutte le operazioni che permettono la cessione di beni. Il ciclo si compone di due fasi preliminari (di pre-vendita) con riferimento all'attività di redazione del *budget commerciale*, cui segue l'attività di instaurazione delle relazioni con i clienti. La fase di vendita vera e propria, invece, ha inizio con l'acquisizione dell'ordine da parte dei clienti e si conclude con l'incasso del credito vantato nei confronti del medesimo soggetto.

In estrema sintesi, le fasi del ciclo attivo per le vendite beni sono (Figura 11.8):

- 1) budget previsionale delle vendite;
- 2) gestione delle relazioni con i clienti o potenziali clienti;
- 3) acquisizione dell'ordine da parte del cliente;
- 4) controllo e approvazione dell'ordine;
- 5) predisposizione prodotti per invio al cliente;
- 6) consegna prodotti al cliente;
- 7) emissione della fattura;
- 8) incasso del credito.

In particolare si rileva come la prima fase di predisposizione del budget annuale delle vendite non abbia natura vincolatoria, come invece è per il ciclo passivo. Occorrerà, successivamente, acquisire degli ordini da clienti e, al riguardo, dovranno essere sviluppate delle intense attività relazionali con gli stessi conducendo anche delle trattative. Con la ricezione dell'ordine, in seguito, occorrerà esaminare la presenza in magazzino dei prodotti richiesti e dare

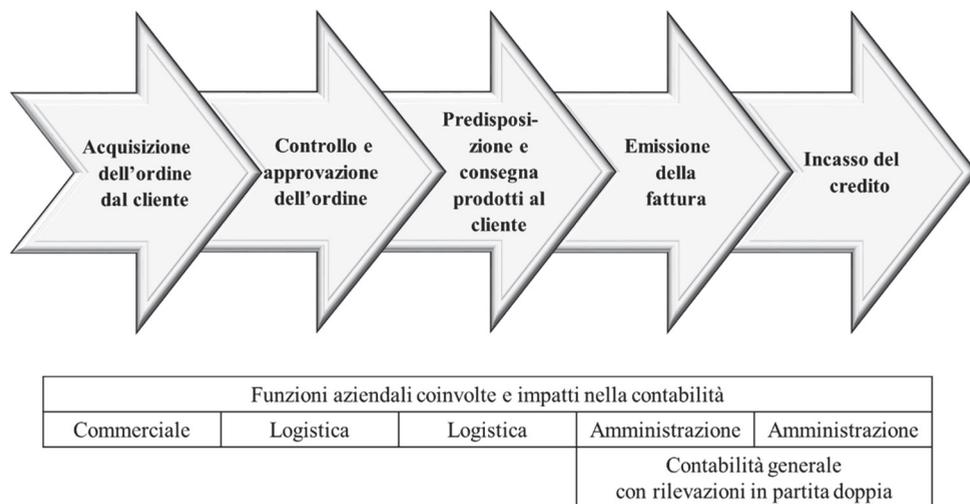
eventualmente l'ordine di produrli/acquisirli se questi non fossero disponibili. A seguire occorrerà dare conferma all'ordine, definendo con la controparte le modalità ed il luogo di consegna dei prodotti, così come il tempo e la modalità del pagamento. Le fasi successive sono quelle della spedizione o consegna dei prodotti al cliente, dell'emissione e della contabilizzazione della fattura e infine dell'incasso del credito.

Si ricorda che solo la fase della liquidazione e dell'incasso è oggetto di rilevazione da parte della contabilità generale in partita doppia. Le altre fasi trovano riscontro in documenti interni.

Il ciclo attivo coinvolge molteplici funzioni aziendali:

- 1) la funzione programmazione per la pianificazione delle vendite;
- 2) la funzione commerciale, per le attività di pre-vendita (creazione e monitoraggio contatti clienti) e di elaborazione dell'ordine dal cliente);
- 3) la funzione logistica, per le attività di approvvigionamento merci e di spedizione;
- 4) la funzione amministrazione per le attività di rilevazione contabile in partita doppia dell'emissione della fattura e dell'incasso.

Figura 11.8. – *Il ciclo attivo e le rilevazioni contabili*



Fonte: elaborazione propria.

Con particolare riferimento ad un'operazione di vendita di beni, le rilevazioni in contabilità generale in partita doppia sono quelle della liquidazione della fattura di vendita e quella dell'incasso.

Le scritture contabili sono le seguenti:

a) *Rilevazione della fattura di vendita:*

1	5	Crediti v/clienti	a	Diversi	2.200	2.200
	2		a	Ricavi	2.000	
			a	IVA a debito	200	
		Crediti v/ clienti			Ricavi	
		2.200			2.000	
		IVA a debito				
					200	

b) *Incasso della fattura:*

1	1	Banca c/c	a	Crediti v/clienti	2.200	2.200
		Crediti v/ clienti			Banca c/c	
		2.200			2.200	

11.6. Il ciclo passivo per lo scambio di beni ad utilità semplice

Il ciclo passivo è il processo con cui l'azienda acquisisce i fattori produttivi ad utilità semplice (materie prime, materiali di consumo, ecc.), che esauriscono la loro utilità in un singolo ciclo produttivo, su un periodo annuale.

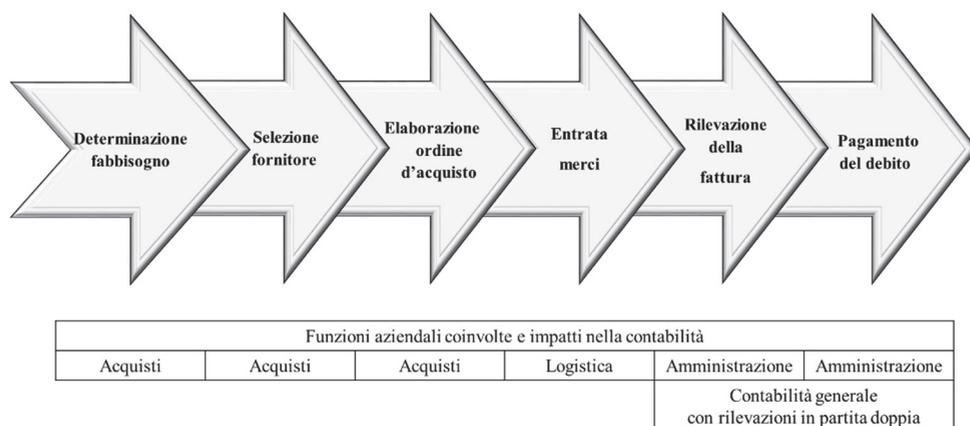
Il ciclo passivo (Figura 11.9) inizia la predisposizione del budget previsionale degli acquisti con la definizione, in tal modo, del preventivo di spesa avente natura di vincolo o autorizzazione per l'espletamento delle successive fasi.

Non sarà, infatti, possibile dar corso al ciclo passivo senza il necessario stanziamento a budget.

Successivamente, ciascun reparto o ufficio aziendale comunica il proprio fabbisogno di rifornirsi di fattori produttivi da utilizzare nello svolgimento dell'attività aziendale. Da ciò scaturisce la ricerca dei potenziali fornitori e la loro selezione, la trattazione con il fornitore prescelto, l'elaborazione dell'ordine d'acquisto e l'invio dello stesso al fornitore.

Quando si riceve la fornitura, o vi è l'effettuazione del servizio richiesto, l'azienda acquirente controlla la corrispondenza qualitativa e quantitativa tra l'ordine e ciò che ha ricevuto e, nel caso di beni, provvede all'immagazzinamento. Le fasi successive sono quelle contabili che scaturiscono con la ricezione della fattura d'acquisto che dovrà essere rilevata in partita doppia e pagata.

Figura 11.9. – Il ciclo passivo e le rilevazioni contabili



Fonte: elaborazione propria.

Con particolare riferimento ad un'operazione di acquisizione di beni, le fasi contabili oggetto delle rilevazioni in partita doppia sono quelle ultime della rilevazione della fattura d'acquisto e quella del suo pagamento.

Le scritture contabili sono le seguenti:

a) Rilevazione della fattura d'acquisto:

4	2	diversi	a	Debiti v/ fornitori		1.220	
2		Merci c/ acquisti			1.000		
		IVA a credito			220		
		Debiti v/ fornitori			Merci c/ acquisti		
		1.220			1.000		
		IVA a credito					
		220					

b) Pagamento della fattura:

2	1	Debiti v/ fornitori	a	Banca c/c		1.220	
		Debiti v/ fornitori			Banca c/c		
		1.220			1.220		

12.

Il “Sistema Unico”: un modello di rilevazione contabile in partita doppia con integrazione del sistema finanziario con quello economico patrimoniale

12.1. Introduzione

Come evidenziato nel precedente Capitolo 11, le aziende pubbliche si distinguono dalle altre perché utilizzano una contabilità di tipo finanziario, in partita semplice, unita a quella economico patrimoniale solo “a fini conoscitivi”.

Nel presente capitolo presenteremo i tratti distintivi di un sistema di contabilità finanziaria in partita semplice unitamente ad un modello di rilevazione contabile che integra i principi autorizzatori della contabilità finanziaria con quelli della competenza economica di una contabilità “*accrual*”.

Ciò alla luce del progetto di riforma della contabilità delle aziende pubbliche di cui al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza qui di seguito esposto.

12.2. Il progetto di riforma della contabilità economico-patrimoniale con logiche *accrual* (NextGeneration Italia, PNRR)

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è stato approvato “*come risoluzione di maggioranza sulle comunicazioni del Premier*” sia dalla Camera dei Deputati (26 aprile 2021) sia dal Senato (27 aprile 2021).

Questa risoluzione, pur essendo stata approvata dal Parlamento, non è un atto legislativo. Come dichiarato dal Presidente del Consiglio dei Ministri nella sua replica alla Camera il 27 aprile 2021 “*il contributo che il Parlamento può dare al Piano è solo all’inizio. Infatti, tutte queste riforme che sono contenute nel Piano saranno adottate con provvedimenti e **strumenti legislativi** (disegni di legge, leggi delega, decreti-legge), nei cui procedimenti di ado-*

ne il Parlamento avrà, un ruolo determinante nella discussione e nella determinazione del contenuto”.

Il Piano è stato approvato dal Consiglio dei Ministri il 29 aprile 2021 e trasmesso alla Commissione Europea in data 30 aprile 2021.

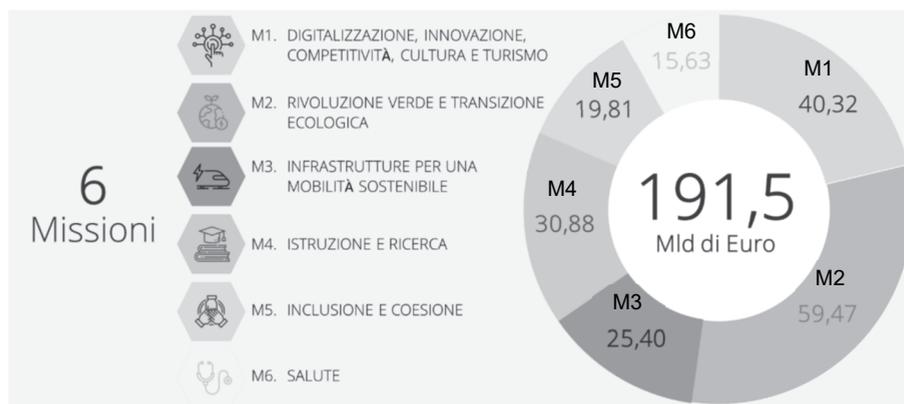
In particolare, il PNNR prevede “Riforme orizzontali” (o “di contesto”), “Riforme abilitanti” di sistema, “Riforme settoriali” e interventi raggruppati per “missioni” tutte dotate di una previsione di spesa per complessivi 191,5 miliardi di euro (Figura 12.1).

Le “Riforme orizzontali” (o “di contesto”), sono quelle d’interesse trasversale a tutte le “Missioni” del PNNR, consistenti in innovazioni strutturali dell’ordinamento, idonee a migliorare l’equità, l’efficienza e la competitività e, con esse, il clima economico del Paese¹.

Le “Riforme abilitanti” sono gli interventi funzionali a garantire l’attuazione del PNNR e in generale a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che condizionano le attività economiche e la qualità dei servizi erogati.

Le “Riforme settoriali”, sono contenute all’interno delle singole “Missioni”. Si tratta di innovazioni normative relative a specifici ambiti di intervento o attività economiche, destinate a introdurre regimi regolatori e procedurali più efficienti nei rispettivi ambiti settoriali.

Figura 12.1. – Sistema e metodo di rilevazione unico nelle varie tipologie di aziende



¹ Le “Riforme orizzontali” sono due: la “riforma della pubblica amministrazione” e la “riforma del sistema giudiziario”.

Tra le c.d. riforme abilitanti rientra la riforma “*Dotare le Pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual*”.

Data la sua importanza, si riporta qui di seguito il testo della riforma sopra introdotta mettendo come nostra nota di redazione l’evidenza con il carattere di grassetto per le parti che riteniamo più significative.

“L’obiettivo della riforma è quello di implementare un sistema di contabilità basato sul principio accrual unico per il settore pubblico e in linea con il percorso delineato a livello internazionale ed europeo per la definizione di principi e standard contabili nelle pubbliche amministrazioni (IPSAS/ EPSAS) e in attuazione della Direttiva 2011/85/UE del Consiglio: un assetto contabile accrual costituisce, infatti, un supporto essenziale per gli interventi di valorizzazione del patrimonio pubblico, grazie ad un sistema di imputazione, omogeneo e completo, del valore contabile dei beni delle pubbliche amministrazioni.

Il Ministero dell’Economia e delle Finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato ha realizzato, in accordo con la Commissione Europea, tre diversi progetti finalizzati ad analizzare l’accounting maturity del nostro Paese e ad individuare le iniziative più idonee per l’adozione di un sistema unico di contabilità accrual nelle amministrazioni pubbliche italiane. Si tratta di:

- *‘Design of the accrual IPSAS/EPSAS based accounting reform in the Italian public administration’*
- *‘Support for the implementation of the accrual IPSAS/EPSAS based accounting in the Italian public administration’*
- *‘Design a chart of accounts for the EPSAS/IPSAS based accrual accounting’.*

Tali progetti risultano essenziali per avviare un percorso di implementazione di un framework contabile incardinato sul principio accrual. Essi, infatti, dopo aver valutato il divario esistente fra l’attuale assetto contabile delle pubbliche amministrazioni italiane e un sistema contabile basato sugli standard europei e dopo aver evidenziato le diverse criticità da affrontare, hanno permesso di identificare le azioni da intraprendere per colmare il divario rispetto agli obiettivi in termini di accounting maturity.

L’action plan propone alcune iniziative fondamentali, tra le quali:

- ***il coordinamento delle attività di riforma contabile con l’istituzione di un nuovo modello di governance;***
- ***la riduzione delle discordanze tra i diversi sistemi contabili mediante***

- un'azione di convergenza verso un unico insieme di standard contabili;*
- l'elaborazione di un quadro concettuale unico per l'intera pubblica amministrazione italiana;*
 - la definizione di un nuovo piano dei conti unico per le pubbliche amministrazioni, in linea con le migliori pratiche internazionali;*
 - la consapevolezza dei requisiti fondamentali in materia di informatica, risorse umane e sistemi di gestione finanziaria necessari per implementare con successo la riforma contabile.*

A supporto di tale disegno, è necessaria anche la realizzazione di un nuovo sistema informativo a supporto dei processi di contabilità pubblica, basato su un'architettura del tipo ERP (Enterprise Resource Planning) e strutturato in moduli, tra loro collegati e integrati, in grado di cogliere, con una unica rilevazione, il profilo finanziario, economico-patrimoniale e analitico di uno stesso fatto gestionale.

Il nuovo sistema, chiamato InIt, sarà messo a disposizione delle pubbliche amministrazioni dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (RGS), come un unico sistema informatico integrato a supporto dei processi contabili e sostituirà le numerose applicazioni attualmente in uso presso le amministrazioni centrali. Tale sistema sarà inoltre in grado di gestire tutti i processi di una organizzazione – siano essi di tipo amministrativo, produttivo e finanziario – consentendo di integrare tutta l'organizzazione e le sue funzioni e rendendo le informazioni simultaneamente disponibili a tutti i processi e gli attori coinvolti.

Inoltre, la costruzione delle funzionalità e dell'architettura del nuovo sistema InIt, sosterrà e si accompagnerà con innovazioni di processo, come, ad esempio, l'aggiornamento del piano dei conti integrato o l'estensione dell'ambito della sperimentazione della contabilità economico-patrimoniale.

*Modalità e tempi di attuazione: Il percorso di costruzione del framework contabile basato sul principio accrual, unico per il settore pubblico, è già stato avviato, attraverso la realizzazione dei progetti sopra menzionati, e **terminerà entro il secondo trimestre 2026**, in linea con il percorso delineato a livello internazionale ed europeo per la definizione di principi e standard contabili nelle pubbliche amministrazioni (IPSAS/EPAS) e in attuazione della Direttiva 2011/85/UE del Consiglio.*

Il sistema InIt necessario per tale riforma sarà inizialmente in uso presso i Ministeri, per poi essere esteso alle Amministrazioni Autonome che attualmente utilizzano i sistemi informatici messi a disposizione dalla Ragioneria Generale dello Stato. Successivamente sarà messo a disposizione delle altre

amministrazioni pubbliche e verrà reso disponibile, con progressivi rilasci, a partire dal primo semestre del 2021”.

12.3. Gli aspetti maggiormente significativi del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale *accrual*

Qui di seguito riprenderemo i principi cardine della Riforma con la quale le Pubbliche Amministrazioni saranno dotate di un sistema unico di contabilità economico patrimoniale *accrual*:

- a) **Obiettivo**: il sistema contabile riformato sarà unico e armonizzato per tutte le pubbliche amministrazioni, siano esse centrali, territoriali o previdenziali (classificazione ISTAT);
- b) il piano di attuazione (action plan) si basa su alcune iniziative fondamentali, tutte rivolte a mantenere un’unità di governo contabile per tutte le amministrazioni pubbliche (riduzione delle discordanze tra i diversi sistemi contabili mediante un’azione di convergenza verso un unico insieme di standard contabili, elaborazione di un quadro concettuale unico per l’intera Pubblica Amministrazione italiana, definizione di un nuovo piano dei conti unico per le pubbliche amministrazioni, in linea con le migliori pratiche internazionali);
- c) coordinamento della riforma contabile con un nuovo modello di governance; sviluppo di piattaforme informatiche a supporto della realizzazione della riforma contabile;
- d) nei processi di riforma della contabilità pubblica si applicherà un’architettura del tipo ERP, strutturata per moduli tra di loro integrati, per la rilevazione unitaria dei cicli aziendali nelle loro diverse fasi di esecuzione. L’integrazione riguarda le fasi e i dati (dall’impegno contabile, all’ordine di pagamento, alla materiale erogazione delle risorse) abbreviando, in tal modo, anche i tempi di esecuzione delle fasi amministrative propedeutiche ai pagamenti i cui tempi complessivi risulteranno ulteriormente ridotti;
- e) utilizzo del sistema informativo integrato InIt estendendolo dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato a tutte le pubbliche amministrazioni.

Sotto il profilo delle scadenze previste, esse sono individuate nel:

- primo semestre 2021 per i progressivi rilasci del sistema informativo integrati InIt;
- secondo trimestre 2026, per la realizzazione del framework contabile di riforma.

12.4. Il sistema di scritture finanziarie in partita semplice

Il sistema di scritture in partita semplice è quello che osserva un solo aspetto della gestione, quello finanziario.

È il caso specifico delle aziende pubbliche in contabilità finanziaria per le quali il sistema di scritture prende avvio dalla composizione del bilancio finanziario di previsione di competenza e termina con la redazione di un Rendiconto finanziario che mette in evidenza i movimenti finanziari del periodo.

La gestione del bilancio finanziario di un'azienda pubblica si articola in molteplici "fasi" (finanziarie e monetarie) come individuate nella Figura 12.2.

Figura 12.2. – *Le fasi dell'entrata e della spesa*

Entrata	Spesa
<i>Fasi finanziarie</i>	<i>Fasi finanziarie</i>
Previsione	Previsione
Accertamento (o liquidazione)	Impegno
<i>Fasi monetarie</i>	Liquidazione
Riscossione	<i>Fasi monetarie</i>
Versamento	Ordinazione/Pagamento

Fonte: elaborazione propria.

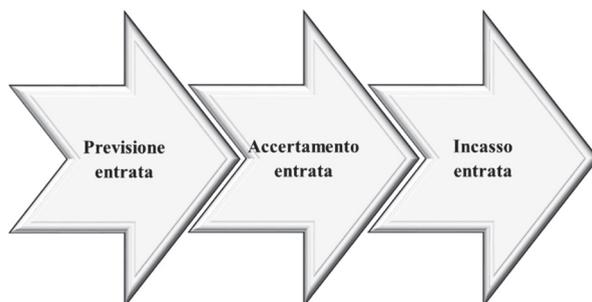
L'entrata è la variabile flusso cronologicamente prioritaria, per un principio di equilibrio, nel senso che, prima di poter decidere le spese, occorre avere contezza dell'ammontare di risorse che sono disponibili.

Da tale disponibilità si hanno le informazioni per quotare le previsioni di spesa. Questa metodologia per la quale le spese sono quantificabili solo dopo aver individuato le entrate disponibili è specifica per le aziende pubbliche e per le aziende del Terzo settore, mentre per le imprese, l'equilibrio si costruisce risalendo al prezzo di vendita (entrata) a partire dai costi di gestione (spesa).

La spesa rappresenta, invece, il flusso finanziario che l'azienda pubblica copre per conseguire le proprie finalità, in equilibrio con le risorse disponibili. Il flusso finanziario di spesa può essere previsto solo dopo aver fissato le entrate disponibili.

Un'altra considerazione importante, sotto il profilo metodologico e per mantenere lo stato di equilibrio della gestione, è che nelle relazioni tra entrate e spese sia indispensabile che prima di impegnare una spesa se ne sia accertata l'entrata a copertura (Figura 12.3).

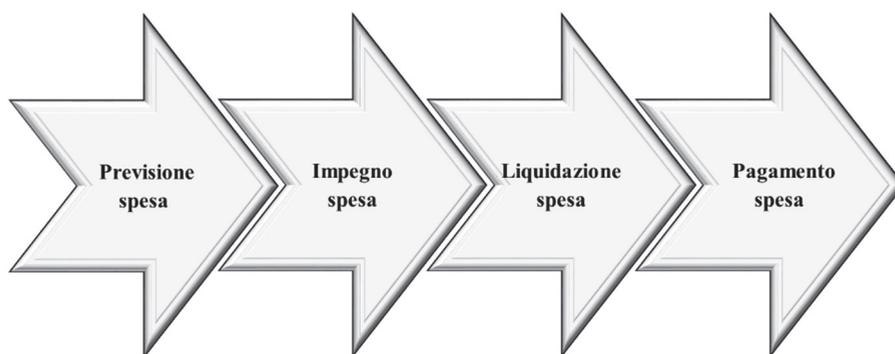
Figura 12.3. – *La successione temporale delle fasi dell'entrata*



Fonte: elaborazione propria.

Dal lato della spesa, ciascuna fase rappresenta il limite massimo autorizzatorio, per tutte le fasi successive: l'impegno di spesa non può superare la previsione della spesa stessa, la liquidazione non può superare l'impegno e il pagamento non può superare l'ammontare precedentemente liquidato (Figura 12.4).

Figura 12.4. – *La successione temporale delle fasi della spesa con vincolo autorizzatorio*



<i>Vincolo autorizzatorio nelle fasi della spesa</i>			
Previsione 100	Impegno Fino a 100 es. 70	Liquidazione Fino a 70 es. 60	Pagamento Fino a 60 es. 50

Fonte: elaborazione propria.

12.5. Le fasi dell'entrata

Le fasi di esecuzione dell'entrata sono:

- previsione;
- accertamento;
- riscossione;
- versamento.

La prima fase, in ordine cronologico, è la *previsione*. Si tratta di una fase preliminare, che coincide con la predisposizione del bilancio preventivo. Con la previsione si definisce il flusso delle fonti finanziarie che si prevedono per il successivo esercizio.

La seconda fase è quella dell'*accertamento* con la quale viene liquidato il credito. Con l'accertamento, sulla base di idonea documentazione, viene:

- verificata la ragione del credito e la sussistenza di un idoneo titolo giuridico;
- individuato il debitore;
- determinato l'importo da incassare e la relativa scadenza.

La fase della *riscossione* e quella del *versamento* sono tra di loro sequenziali e collegate. Con la fase della *riscossione* si ha il materiale introito delle somme dovuta all'ente da parte del tesoriere o da parte di un incaricato della riscossione. Con il *versamento* le somme riscosse dagli incaricati della riscossione vengono versate al tesoriere.

12.6. Le fasi della spesa

Le fasi di esecuzione della spesa, invece, sono:

- previsione;
- impegno;
- liquidazione;
- ordinazione;
- pagamento.

La prima fase, in ordine cronologico, è la *previsione*. Si tratta di una fase preliminare, che coincide con la predisposizione del bilancio preventivo.

Con la previsione si definiscono gli impieghi finanziari relativi al futuro periodo amministrativo.

Gli stanziamenti del bilancio di previsione hanno natura autorizzatoria in quanto non è possibile procedere nel ciclo passivo della spesa, come sopra

esaminato, se non nei limiti di quanto in precedenza previsto, impegnato e liquidato.

La fase successiva è l'*impegno* di spesa, che esprime la volontà di un ente pubblico di eseguire una spesa. L'impegno costituisce, quindi, la fase della spesa con la quale viene registrata nelle scritture contabili la spesa conseguente ad un'obbligazione giuridicamente perfezionata e relativa ad un pagamento da effettuare, con imputazione all'esercizio finanziario in cui l'obbligazione passiva avrà scadenza. Con l'impegno di spesa non nasce alcun debito nei confronti dei terzi, in quanto questi devono ancora effettuare le proprie forniture.

L'impegno di spesa non può superare, nel suo ammontare, l'importo indicato sul bilancio di previsione e può essere assunto con modalità diverse in relazione alla natura della spesa.

La terza fase, in ordine cronologico, è la *liquidazione*. Con la liquidazione, che deve rispettare i limiti dell'impegno, si individua il creditore, l'importo da pagare e la scadenza del pagamento. Per poter procedere con la liquidazione della spesa è necessario che l'ente sia in possesso di apposita documentazione comprovante l'esistenza del debito e del relativo ammontare.

Con le fasi *dell'ordinazione* e del pagamento l'ente dà disposizione al tesoriere, generalmente attraverso *il mandato di pagamento*, di pagare la somma liquidata ad un beneficiario.

Con riferimento ai servizi di tesoreria delle aziende pubbliche, evidenziamo due particolarità molto importanti ed esclusive che ne regolano le modalità di funzionamento e di rendicontazione.

Essi sono tra di loro collegati in un complesso sistema gestito dalla Banca d'Italia e denominato di "Tesoreria Unica"².

Il tesoriere, inoltre, deve comunicare quotidianamente, in modalità telematica, ciascun incasso e pagamento ad una banca dati gestita dal MEF e dalla Banca d'Italia denominata Siope³.

² P. Ferro, *Banca d'Italia e Tesoreria dello Stato: vicende storiche, riforme e prospettive*, 3^a ed., aprile 2021, p. 27 ss. (disponibile sul sito www.bancaditalia.it).

³ P. Ferro, *op. cit.*, p. 337 ss.

12.7. L'impostazione del «Sistema Unico» e le fasi dell'entrata e della spesa con rilevazioni che uniscono la contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale

Il sistema “*unico*” di scritture prende avvio dalla composizione del bilancio finanziario di previsione di competenza, obbligatorio per gli enti pubblici, e dal suo collegamento con la gestione e la rilevazione dei fatti amministrativi osservati, oltre che sotto l'aspetto finanziario, anche in quello economico-patrimoniale.

In tal modo si realizza un legame tra il sistema finanziario e quello del reddito che consente, attraverso lo stesso metodo di rilevazione contabile in partita doppia e direttamente dai saldi dei conti utilizzati, di ottenere l'informazione di bilancio come sintesi della gestione, nei prospetti di Rendiconto finanziario, Stato patrimoniale e Conto economico.

L'impostazione del sistema «unico» di contabilità nasce dall'osservazione dei flussi finanziari di entrata e di uscita che tradizionalmente si manifestano in una catena di «fasi» consecutive, così individuate con riferimento anche al sistema di scritture.

Come si evince dalla Figura 12.5 i due sistemi di scritture riferite alle fasi hanno aspetti di differenziazione e aspetti di concordanza: il sistema reddituale si differenzia da quello finanziario perché non rileva le fasi della previsione, per entrata e spesa e quella dell'impegno per la spesa.

Figura 12.5. – *Fasi finanziarie e monetarie nei sistemi finanziario ed economico patrimoniale*

Entrata			Spesa		
	Sistema finanziario	Sistema economico patrimoniale		Sistema finanziario	Sistema economico patrimoniale
<i>Fasi finanziarie</i>			<i>Fasi finanziarie</i>		
Previsione	X	–	Previsione	X	–
Accertamento (o liquidazione)	X	X	Impegno	X	–
			Liquidazione	X	X
<i>Fasi monetarie</i>			<i>Fasi monetarie</i>		
Riscossione	X	X	Ordinazione/Pagamento	X	X
Versamento	X	X			

Fonte: elaborazione propria.

Come si può notare dalla tabella di confronto tra sistema finanziario e sistema reddituale, della tabella precedente, il sistema finanziario è quello più completo, perché ha sempre una partenza dalla fase di previsione (sia per l'entrata, sia per la spesa) e rileva la fase di impegno della spesa.

Vista questa particolare struttura, per far camminare insieme i due sistemi di rilevazione, è necessario implementare le rilevazioni del sistema reddituale aggiungendo le fasi di previsione e (per la spesa) dell'impegno.

In tal modo, il sistema finanziario e quello reddituale combaciano e possono essere rilevati da un unico sistema di scritture in partita doppia che rilevi sia le fasi tipicamente finanziarie, sia le fasi economico-reddituali.

Infatti, le restanti fasi sono comuni sia nel sistema di contabilità finanziaria sia in quello reddituale e ciò consente di proporre un "*Sistema unico*" di rilevazione in partita doppia che si fonda su un'integrazione del sistema reddituale con l'utilizzo di sistemi "impropri" di scritture per la rilevazione delle previsioni e degli impegni.

In questo modo tutti i flussi finanziari della gestione possono essere rilevati:

- dal preventivo al consuntivo;
- con evidenza simultanea dell'aspetto finanziario e di quello economico-patrimoniale;
- in quadratura per l'uso di registrazioni in «partita doppia».

Le scritture sistematiche sono tenute per mezzo di conti la cui classificazione e il cui funzionamento rispettano regole che ne ordinano la forma, le relazioni e lo scopo informativo da raggiungere.

Questo sistema di rilevazione contabile non è totalmente ignoto alla dottrina economico-aziendale: diversi autori, nel corso del XX secolo, hanno previsto l'utilizzo di un sistema per la rilevazione delle previsioni, attraverso la gestione contabile nel sistema improprio dei conti d'ordine⁴.

In tal senso si veda in dottrina:

- "*La partita doppia applicata ai sistemi di scritture attinenti al bilancio di previsione, e a quelli supplementari per gli impegni*"⁵;

⁴ Il sistema improprio dei conti d'ordine rileva, in partita doppia e in determinate situazioni, gli accadimenti gestionali per sola finalità di memoria senza che questi producano effetti finanziari, economici e patrimoniali. Le tipologie più importanti di sistema improprio dei conti d'ordine concernono quelli degli impegni, dei rischi, dei beni di terzi presso l'azienda e dei beni dell'azienda presso terzi. In particolare, per ciò che riguarda la nostra impostazione è importante il sistema dei conti d'ordine delle previsioni di entrata e di spesa.

⁵ F. Besta, *La ragioneria*, Vol. III, Capitolo IV, Vallardi, Milano, 1916, p. 165 ss.

- “I metodi di registrazione e loro applicazione a sistemi di conti finanziari, di conti ai beni dei terzi, di conti agli impegni e di conti ai rischi”⁶;
- “Previsioni nelle aziende di erogazione”⁷;
- “La previsione”⁸;
- “La partita doppia applicata “al sistema delle previsioni”: oggetto ed elementi dell’oggetto”⁹;
- “Collegamento fra le scritture del Sistema Finanziario e quelle del Sistema Patrimoniale”¹⁰;
- “Il Sistema delle previsioni (detto sistema finanziario)”¹¹;
- “Il complesso delle scritture composte per rilevare le previsioni di bilancio, le variazioni apportate alle previsioni e gli adempimenti o gli accertamenti manifestatisi durante l’esercizio, le scritture ossia che consentono la determinazione del pareggio o dell’avanzo o del disavanzo previsto e del correlativo valore consuntivo costituiscono i sistemi attinenti ai bilanci di previsione. Un sistema attinente al bilancio di previsione può essere tenuto con la scrittura doppia”¹²;
- “La partita doppia applicata ‘ai sistemi di scritture attinenti al bilancio di previsione’”¹³;
- “Rilevazioni in partita doppia secondo il sistema finanziario e patrimoniale di un’azienda di erogazione in funzionamento”¹⁴.

Rispetto al “sistema unico” di rilevazione qui di seguito proposto, si segnala che le rilevazioni della dottrina, in linea di principio, erano costruite per dare un seguito in partita doppia alla sola contabilità finanziaria.

⁶ F. De Gobbis, *Ragioneria generale*, Società Anonima Editrice Dante Alighieri, Milano-Genova-Roma-Napoli, 1931, p. 313 ss.

⁷ V. Vianello, *Istituzioni di ragioneria generale*, Società Anonima Editrice Dante Alighieri, Milano-Genova-Roma-Napoli, 1932, p. 217 ss.

⁸ F. della Penna, *Le istituzioni contabili*, Parte prima, Castellani, Roma, 1946, p. 63 ss.

⁹ F. della Penna, *Le istituzioni contabili*, Parte seconda, Castellani, Roma, 1950, p. 5 ss.

¹⁰ V. Del Giudice, *Ragioneria generale*, Angelo Signorelli, Roma, 1953, p. 355 e seguenti.

¹¹ E. Levi, *Ragioneria applicata. Per il Quarto Corso degli Istituti Tecnici commerciali*, Edizioni Tramontana, Milano, 1955, p. 57 ss.

¹² G. Zappa, L. Azzini e G. Cudini, *Ragioneria generale ad uso degli istituti tecnici*, Giuffrè, Milano, 1955, p. 356 ss.

¹³ A. Amaduzzi, *L’azienda. Nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963, p. 622 ss.

¹⁴ F.G. Grandis, R. Jannelli, P. Ricci, *Esercitazioni di ragioneria pubblica*, Edizioni Kappa, Roma, 1992.

L'eventuale collegamento con le altre rilevazioni veniva proposto nel sistema patrimoniale.

Nel "sistema unico" di rilevazione proposto, invece, la rilevazione in contabilità finanziaria si integra con le rilevazioni di contabilità economico-patrimoniale, per dare completezza di registrazione e classificazione delle informazioni di ciascuna fase del ciclo attivo e del ciclo passivo della gestione.

12.8. I conti ed i codici del sistema «unico» integrato di contabilità finanziaria ed economica: il sistema proprio e quello improprio di rilevazione

Nel sistema «unico» di scritture funzionano diversi conti raggruppati in sistemi «improprio» e «proprio» di rilevazione:

- *Sistema improprio:*
 - *delle previsioni di entrata e di spesa;*
 - *degli impegni di spesa.*
- *Sistema proprio (del reddito o economico patrimoniale):*
 - *conti numerari;*
 - *conti economici (di reddito e di capitale).*

Con l'indicata articolazione contabile si rende possibile l'utilizzo simultaneo e contrapposto di specifici conti ottenendo le diverse informazioni necessarie per la gestione, in condizione di quadratura dei valori.

Si rende possibile il controllo del livello massimo della spesa che in ogni fase successiva non può mai superare il livello autorizzato in quella precedente.

Questo è un obiettivo da sempre fondamentale della contabilità finanziaria che, per questo, è denominata anche «autorizzatoria», la quale trova completo recepimento nel sistema «unico».

D'altro canto, il regime di autorizzazione della spesa è funzionale anche per gli amministratori che possono così dimostrare di aver formalmente operato nei limiti delle deleghe di potere loro assegnate con l'approvazione, da parte dell'organo competente, del bilancio finanziario di previsione.

Le regole del funzionamento dei conti nel sistema improprio di rilevazione si fondano su convenzioni specifiche del «sistema unico», qui di seguito riportate (Figura 12.6).

Figura 12.6. – *Schema di funzionamento dei conti nel sistema improprio*

	<i>Entrata</i>	<i>Spesa</i>
Previsioni		
Conti analitici	Avere	Dare
Conti epilogativi (contropartita)	Dare	Avere
Storni	<i>Viceversa</i>	<i>Viceversa</i>
Impegni		
Conti analitici oggetto di impegno	–	Dare
Conti analitici al soggetto (contropartita)	–	Avere
Storni	–	<i>Viceversa</i>

Fonte: elaborazione propria.

Per il sistema «proprio» si seguono le tradizionali “convenzioni” della Ragioneria che sono state esposte nel precedente Capitolo 11.

Il piano dei conti si completa, quindi, con il sistema improprio di scritture dei conti accesi alle previsioni (di entrata e di spesa), agli impegni (di spesa) e quelli epilogativi. Sulla base di tale articolazione si perviene alla seguente codifica utile a fini esemplificativi (Figura 12.7).

Figura 12.7. – *Il piano dei conti integrato*

<i>Codice</i>	<i>Natura del conto</i>
1	Conti accesi alle ATTIVITÀ
2	Conti accesi alle PASSIVITÀ
3	Conti accesi al PATRIMONIO NETTO
4	Conti accesi ai COSTI
5	Conti accesi ai PROVENTI
6	Conti epilogativi
7	Conti accesi alle PREVISIONI di ENTRATA e SPESA
8	Conti accesi agli IMPEGNI DI SPESA

Fonte: elaborazione propria.

12.9. Le rilevazioni contabili nel «sistema improprio» della previsione di entrata

La previsione è la fase preliminare mediante la quale si determina l'ammontare delle risorse disponibili e/o spendibili nel futuro esercizio amministrativo.

Questa fase può essere rilevata nel sistema improprio delle previsioni per ciascuna voce elementare del bilancio preventivo sia per l'entrata che per la spesa.

Le previsioni di entrata sono rilevate nell'«avere» di conti accesi alle previsioni e la contropartita totale è accolta in un conto epilogativo «Fonti» che esprime l'ammontare globale dei flussi finanziari previsti in entrata.

(Co.Fi)

7	7	Fonti previste	a	<i>diversi</i>
	7			Entrate prev. per	
	7			Entrate prev. per	

Le variazioni alle previsioni di entrata conseguenti a conoscenze più aggiornate ed acquisite nel corso della gestione, saranno rilevate:

a) aumento previsioni di entrata (Co.Fi):

7	7	Fonti previste	a	Entrate prev. per
---	---	----------------	---	-----------------------	-------	-------

b) diminuzione previsioni di entrata (Co.Fi):

7	7	Entrate prev. per ...	a	Fonti previste
---	---	-----------------------	---	----------------	-------	-------

c) storno di previsione dell'entrata "X" all'entrata "Y" (Co.Fi):

7	7	Entrate prev. per "X"	a	Entrate prev. per "Y"
---	---	-----------------------	---	-----------------------	-------	-------

Quando l'entrata giunge alla successiva fase della liquidazione, si procede allo storno del relativo importo nei conti del sistema improprio delle previsioni (Co.Fi).

7	7	Entrate prev. per ...	a	Fonti previste
---	---	-----------------------	---	----------------	-------	-------

Inoltre, poiché la liquidazione è contemporaneamente nella fase dell'entrata nel sistema finanziario e del sistema reddituale, occorre rilevare in contabilità generale questa movimentazione.

(Co.Ge)

1	5	Crediti per ...	a	Proventi per
---	---	-----------------	---	------------------	-------	-------

Tutte le fasi successive sono rilevate nel sistema di contabilità economico-patrimoniale (Co.Ge).

Essendo tutte le fasi successive alla liquidazione rilevanti sia per la contabilità finanziaria, sia per la contabilità economico-patrimoniale, la rilevazione in contabilità generale assume una doppia rilevanza per entrambi i sistemi, fornendo informazioni utili sia sotto il profilo reddituale, sia sotto il profilo finanziario.

Il saldo dei conti del sistema improprio delle previsioni di entrata indica le differenze tra i valori previsti e quelli liquidati e offre un parametro per misurare l'attendibilità e la precisione con cui le previsioni erano state formulate.

12.10. Le rilevazioni contabili nel «sistema improprio» della previsione di spesa

Le previsioni d'uscita sono rilevate nel «dare» dei conti accesi alle previsioni e la contropartita totale è accolta nel conto epilogativo «Impieghi» che esprime l'ammontare globale dei flussi finanziari previsti in uscita.

(Co.Fi)

7	7	<i>diversi</i>	a	Impieghi previsti
7		Spese prev. per	
7		Spese prev. per	

Le variazioni alle previsioni di spesa, in dipendenza di un riesame dei dati previsionali per un loro aggiornamento alle mutate esigenze amministrative, saranno rilevate:

a) aumento previsioni di entrata (Co.Fi):

7	7	Spese prev. per ...	a	Impieghi previsti
---	---	---------------------	---	-------------------	-------	-------

b) diminuzione previsioni di entrata (Co.Fi):

7	7	Impieghi previsti	a	Spese prev. per
---	---	-------------------	---	---------------------	--	-------

c) storno di previsione della spesa “A” alla spesa “B” (Co.Fi):

7	7	Spese prev. per “B”	a	Spese prev. per “A”	
---	---	---------------------	---	---------------------	--	-------

Quando la spesa giunge alla successiva fase dell’«impegno», si procede allo storno del relativo importo nei conti del sistema improprio delle previsioni (Co.Fi).

7	7	Impieghi previsti	a	Spese prev. per
---	---	-------------------	---	---------------------	--	-------

Il saldo dei conti del sistema improprio delle previsioni di spesa indica le differenze tra i valori previsti e quelli impegnati – economia di spesa – la cui analisi è utile per formulare, *ex-post*, giudizi di attendibilità e veridicità sui valori del preventivo.

Nel caso della spesa, il passaggio dalla fase di “previsione” alla fase di “impegno” non genera alcuna rilevazione in contabilità economico-patrimoniale.

Infatti, la prima fase di spesa rilevata in contabilità generale corrisponde alla successiva fase di “liquidazione”.

12.11. Le rilevazioni contabili nel «sistema improprio» degli impegni di spesa

La fase dell’impegno è quella in cui, unilateralmente, si esprime la volontà di eseguire una spesa con la costituzione di un vincolo sulle previsioni di bilancio in termini di importo, soggetto creditore e ragione dell’impegno medesimo.

La rilevazione nel sistema improprio è la seguente (Co.Fi):

8	8	Spese imp. per ...	a	Fornitori c/impegni	
---	---	--------------------	---	---------------------	--	-------

Quando la spesa giunge alla successiva fase della «liquidazione» si procede allo storno del relativo importo nei conti del sistema improprio degli impegni di spesa (Co.Fi):

8	8	Fornitori c/impegni	a	Spese imp. per
---	---	---------------------	---	--------------------	-------

Inoltre, poiché la liquidazione è contemporaneamente nella fase della spesa nel sistema finanziario e del sistema reddituale, occorre rilevare in contabilità generale questa movimentazione (Co.Ge).

4	2	Oneri per ...	a	Debiti per
---	---	---------------	---	----------------	-------

Tutte le fasi successive sono rilevate nel sistema di contabilità economico-patrimoniale (Co.Ge).

Essendo tutte le fasi successive alla liquidazione rilevanti sia per la contabilità finanziaria, sia per la contabilità economico-patrimoniale, la rilevazione in contabilità generale assume una doppia rilevanza per entrambi i sistemi, fornendo informazioni utili sia sotto il profilo economico-patrimoniale, sia sotto quello finanziario.

13.

Indagine empirica sui bilanci delle imprese commerciali italiane

13.1. Introduzione

Nei precedenti capitoli sono stati presentati i fondamenti teorici della Ragioneria nei suoi gli ambiti scientifici: aziende del Terzo settore, imprese ed aziende pubbliche.

Nel presente capitolo saranno presentate le analisi empiriche condotte sui dati di bilancio delle imprese commerciali e, in quello successivo, le analisi condotte sui bilanci dei Comuni.

Non è stato possibile, invece, condurre un'analisi empirica sui bilanci delle Aziende del Terzo Settore, in quanto non risulta disponibile alcuna banca dati aggregata con dati sufficienti per rappresentare il settore con una adeguata significatività statistica.

13.2. La classificazione dimensionale delle imprese commerciali e l'estrazione dei dati

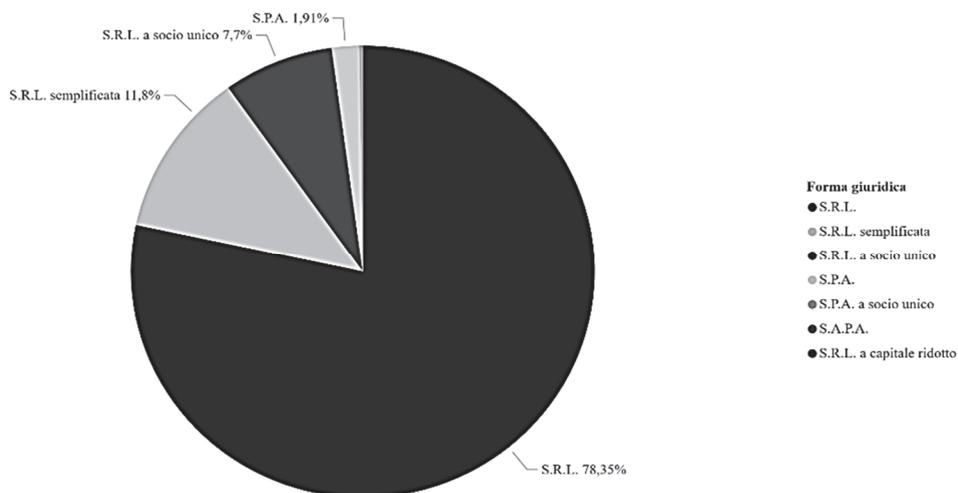
L'analisi empirica è stata condotta sui dati di bilancio d'esercizio delle imprese commerciali operanti in Italia e disponibili sulla banca dati AIDA, riferiti all'esercizio 2019.

In particolare, sono stati estratti i bilanci d'esercizio non consolidati delle società di capitali (non quotate su mercati regolamentati): società a responsabilità limitata di qualsiasi tipologia (semplificate, socio unico, ecc.), società per azioni e società in accomandita per azioni. Sono escluse le società cooperative di capitali e le società consortili di capitali.

Il campione di riferimento è composto da 689.548 imprese (distribuite nelle

diverse forme societarie come indicato nella Figura 13.1)¹, pari a circa il 70% delle società di capitali censite dall'ISTAT².

Figura 13.1. – *Distribuzione dei dati estratti per forma societaria*



Fonte: elaborazione su dati estratti.

Per poter analizzare i valori medi delle imprese, esse sono state suddivise secondo due diversi profili: il profilo dimensionale e il settore di attività.

Sotto il profilo dimensionale, le società sono state raggruppate in base alle classi di dimensione di impresa individuate dall'Unione Europea. Questa classificazione è effettuata per determinare i cluster di imprese di dimensioni paragonabili ed analizzarne le differenti caratteristiche.

Ai fini della regolamentazione del Mercato Unico e dell'accesso ai finanziamenti, l'Unione Europea nella Raccomandazione 2003/361/CE (recepita in Italia con il D.M. Sviluppo Economico del 18 aprile 2005) propone una classificazione che si fonda su tre parametri: il numero di dipendenti, il fatturato annuo, e il totale di bilancio (Totale Stato patrimoniale Attivo). Le classi dimensionali e i valori relativi ai tre parametri sono riportate nella seguente tabella (Tabella 13.1).

¹ Sono escluse dal campione le imprese operanti nel settore finanziario, bancario e assicurativo.

² Pari a 941.438 unità nel 2018 (fonte: <http://dati.istat.it>).

Tabella 13.1. – *Classi dimensionali delle imprese secondo l'Unione Europea*

<i>Classe di impresa</i>	<i>Numero di dipendenti</i>	<i>Fatturato</i>	<i>Totale di bilancio</i>
Micro impresa (Micro)	meno di 10	non superiore a 2 milioni di euro	non superiore a 2 milioni di euro
Piccola impresa (Small, o "S")	meno di 50	non superiore a 10 milioni di euro	non superiore a 10 milioni di euro
Media impresa (Medium, o "M")	meno di 250	non superiore a 50 milioni di euro	non superiore a 43 milioni di euro
Grande impresa (Large, o "L")	almeno 250	almeno 50 milioni di euro	almeno 43 milioni di euro

Fonte: Raccomandazione 2003/361/CE, D.M. MISE del 18 aprile 2005.

Inoltre, ai fini dell'analisi degli schemi di bilancio d'esercizio, le imprese sono state ulteriormente classificate sulla base della suddivisione proposta dal Codice Civile relativamente alla forma di redazione del bilancio, che fissa i seguenti valori soglia di riferimento (Tabella 13.2). Almeno due su tre di tali soglie non devono essere superate per almeno 2 anni precedenti alla redazione del bilancio.

Tabella 13.2. – *Tipologie di bilancio*

<i>Classe di impresa</i>	<i>Tipo di bilancio</i>	<i>Numero dipendenti</i>	<i>Fatturato</i>	<i>Totale di bilancio</i>
Micro imprese	Super – semplificato	Fino a 5	Fino a 350.000 euro	Fino a 175.000 euro
Imprese di minori dimensioni	Abbreviato	Fino a 50	non superiore a 8,8 milioni di euro	Non superiore a 4,4 milioni di euro
Imprese di maggiori dimensioni	Ordinario	Superiore a 50	Almeno 8,8 milioni di euro	Almeno 4,4 milioni di euro

Fonte: Artt. 2435-bis e 2435-ter c.c.

Sulla base di questa classificazione, e dei dati disponibili sulla banca dati, è possibile suddividere le società nelle seguenti sotto-categorie:

- Società che redigono il bilancio in forma ordinaria. Questa classe è composta da 32.377 imprese;
- Società che redigono il bilancio in forma abbreviata o super-semplificata. Questa classe è composta dalle restanti 656.504 imprese.

Questa macro-suddivisione è dettata dalla diversa possibilità di analisi applicabile alle due sotto-categorie, in particolare nelle fonti di finanziamento (Passivo di Stato patrimoniale) che, per le prime, sono più dettagliate³.

Sotto il profilo del settore di attività, le imprese sono state raggruppate nei settori operativi di riferimento per l'attività aziendale. Questa suddivisione è stata effettuata sulla base della classificazione statistica delle attività economiche nella Comunità europea (codice NACE, dal francese *Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*)⁴.

13.3. Il campione di imprese commerciali oggetto d'indagine

Le società di capitali classificabili come "Micro imprese" rappresentano circa l'80% del panorama italiano, e presentano, per la quasi totalità, un bilancio in forma abbreviata o semplificata. Le restanti imprese sono in gran parte di Piccole dimensioni, mentre le Medie e Grandi imprese rappresentano cumulativamente circa il 3% del campione complessivo. Nel seguente grafico sono riportate le dimensioni relative delle diverse classi di imprese per dimensione (Figura 13.2).

Nella sotto-categoria del "Bilancio redatto in forma ordinaria", circa il 48% è rappresentato da imprese di medie dimensioni, mentre la restante quota è quasi totalmente rappresentata da imprese di piccole o micro-dimensioni che presentano volontariamente un bilancio in forma ordinaria.

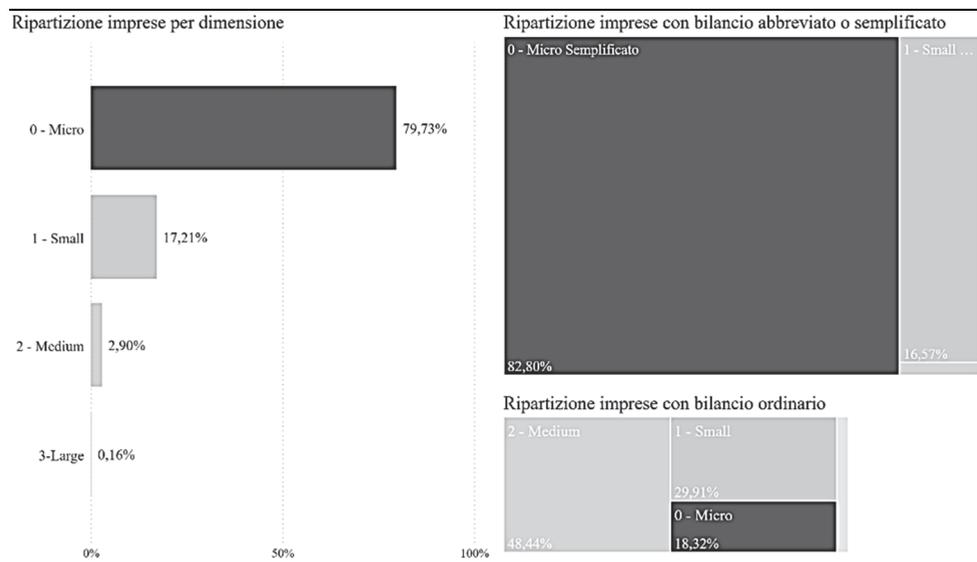
Nella macro-classe del bilancio semplificato o abbreviato, la quasi totalità delle imprese è di micro o piccole dimensioni, mentre una piccola quota (circa 4.000 imprese) è rappresentata dalle imprese di medie dimensioni che non superano i limiti per la redazione del bilancio abbreviato ma che superano le dimensioni della classificazione inferiore secondo l'Unione Europea.

Sulla base delle classificazioni sopra proposte, il campione di riferimento ha la seguente composizione (Tabella 13.3).

³ Debiti distinguibili in finanziari e commerciali, e migliore separazione delle passività a lungo termine.

⁴ È stata adottata la nomenclatura della 2ª revisione. In particolare, sono state considerate le seguenti categorie generali della classificazione (denominate Sezioni per la Pubblicazione): A – Agricoltura [...]; B – Attività Estrattiva; C – Attività Manifatturiere; D – Fornitura di energia [...]; E – Fornitura di acqua; [...] rifiuti e risanamento; F – Costruzioni; G – Commercio [...]; H – Trasporto [...]; I – Servizi di alloggio e di ristorazione; J – Servizi di informazione e comunicazione; L – Attività immobiliari; M – Attività professionali [...]; N – [...] Servizi di supporto. La classificazione NACE è coerente con il codice ATECO assegnato a livello nazionale, il quale ne rappresenta una mera localizzazione in lingua italiana.

Figura 13.2. – Distribuzione delle imprese per dimensione



Fonte: elaborazione su dati estratti.

Tabella 13.3. – Numerosità dei cluster per settore e dimensione

Settore	Ordinario				Semplificato			Tot.
	micro	S	M	L	micro	S	M	
A – Agricoltura	130	82	117	5	8.612	1.398	82	10.426
B – Estrattive	17	32	27	1	840	306	2	1.225
C – Manifatturiere	681	3.153	7.558	526	59.543	34.716	818	106.995
D – Energia	192	150	181	8	6.735	595	47	7.908
E – Acqua e Rifiuti	36	179	331	27	2.360	1.083	60	4.076
F – Costruzioni	875	648	859	35	87.293	13.698	395	103.803
G – Commercio	1.345	3.649	4.030	257	124.128	22.493	380	156.282
H – Trasporti	187	533	803	75	15.236	6.115	460	23.409
I – Ristorazione	346	254	412	35	40.969	13.639	575	56.230
J – ICT	287	279	518	37	30.222	4.298	280	35.921
L – Immobiliare	1.067	250	161	4	95.685	1.991	66	99.224
M – Professionali	599	313	458	25	49.098	4.104	221	54.818
N – Serv. Supporto	236	272	405	57	23.085	4.429	747	29.231
Totale	5.998	9.794	15.860	1.092	543.806	108.865	4.133	689.548

Fonte: elaborazione su dati estratti.

13.4. La metodologia d'indagine per il bilancio delle imprese commerciali

Per l'intero campione, suddiviso in cluster in base al settore e alla classe dimensionale, sono stati calcolati i valori medi delle principali voci di bilancio, così da poter ricostruire una struttura-tipo dei documenti di bilancio per ciascun cluster di imprese. Sono state considerate le seguenti grandezze di Bilancio⁵:

- per l'Attivo di Stato patrimoniale, i principali raggruppamenti di voci dell'attivo immobilizzato (Immobilizzazioni Immateriali, Materiali e Finanziarie) e dell'attivo circolante (Rimanenze di Magazzino, Crediti verso clienti, Altre attività circolanti⁶, Disponibilità Liquide);
- per il Passivo di Stato patrimoniale, le principali tipologie di fonte di finanziamento aziendale a lungo (Patrimonio Netto, Debiti finanziari a lungo termine, Altre passività consolidate) e a breve termine (Debiti finanziari a breve termine, Debiti Commerciali, Altre passività correnti);
- per il Conto economico, ci si è focalizzati soprattutto sulla gestione aziendale, considerando il Valore della Produzione e i Costi Operativi per la gestione operativa corrente, i Proventi e gli Oneri della gestione finanziaria. I risultati di Conto economico (EBIT, Utile) sono invece rappresentati negli indicatori di redditività sotto riportati.
- Sono stati inoltre considerati alcuni indicatori della situazione aziendale sotto diversi profili:
 - Indicatori di redditività: Return on Investment (ROI)⁷, Return on Equity (ROE)⁸, Return on Debt (ROD)⁹;
 - Indicatori di situazione finanziaria: Indice di disponibilità (Current Ratio)¹⁰; Indice di liquidità (Quick Ratio)¹¹.

⁵ Al fine di poter normalizzare le analisi e calcolare dei valori medi rappresentativi delle imprese per settore e dimensione, tutte le voci sono state scalate al Totale Attivo dell'impresa.

⁶ Include tutto ciò che non è Crediti verso Clienti e i Ratei/Risconti.

⁷ Calcolato come EBIT/Totale Attivo.

⁸ Calcolato come Utile/Totale Patrimonio Netto.

⁹ Calcolato come Oneri Finanziari / Debiti Finanziari.

¹⁰ Calcolato come (Rimanenze + Crediti + Attività Finanziarie N.I. + Liquidità) / (Debiti Finanziari B.T. + Debiti Commerciali + Altre passività correnti).

¹¹ Calcolato come (Crediti + Attività Finanziarie N.I. + Liquidità) / (Debiti Finanziari B.T. + Debiti Commerciali + Altre passività correnti).

I dati presentati e commentati nei seguenti paragrafi si basano sulle medie aritmetiche pesate al totale attivo, per le dimensioni relative alle voci di bilancio.

Relativamente agli indicatori di situazione aziendale, che rappresentano rapporti tra schemi diversi di bilancio, è stato utilizzato il valore mediano, al fine di limitare l'influenza dei valori limite (*outliers*) e rappresentare più appropriatamente la distribuzione statistica. I valori medi utilizzati sono calcolati sui singoli cluster per settore e dimensione.

13.5. Indicatori e grandezze di bilancio delle imprese commerciali per settori di operatività

Prima di analizzare la struttura di bilancio dei diversi settori, si riportano di seguito alcune delle principali grandezze di bilancio medie di settore suddivise per dimensione¹². La Tabella 13.4 riporta le principali grandezze per le imprese di minori dimensioni, mentre la Tabella 13.5 riporta le principali grandezze delle imprese di maggiori dimensioni. Entrambe le tabelle sono suddivise per settori¹³.

Nelle tabelle sono riportati i seguenti valori:

- Il numero di dipendenti medio (colonna N. dip.);
- Il totale attivo di bilancio medio (colonna K, in milioni €);
- Il totale valore della produzione medio (colonna S, in milioni €);
- L'indice di indipendenza finanziaria medio, calcolato come rapporto tra il Patrimonio Netto e il Totale Attivo (colonna N/K);
- La redditività operativa del capitale investito totale mediano (colonna ROI) e del capitale proprio mediano (colonna ROE), nonché il costo medio del debito finanziario mediano (colonna ROD);
- La copertura delle passività a breve termine con l'attivo circolante mediana (*Current Ratio*, o indice di disponibilità, colonna C.R.).

Nelle classi dimensionali micro, piccola e media il numero di dipendenti delle imprese afferenti al settore Energetico e Immobiliare (Sezioni D ed L dei codici NACE) è significativamente inferiore.

¹² Secondo la sola Classificazione UE; non sono presentati i dati distinti per bilanci semplificati o ordinari, in quanto le dimensioni tra le due macro-classi sono comparabili con minime differenze.

¹³ Dalle analisi effettuate, all'interno delle classi dimensionali non vi sono differenze significative portate dalla forma del bilancio, pertanto la suddivisione tra imprese con bilancio redatto in forma ordinaria o semplificata/abbreviata non è, in questo caso, significativa.

Le imprese di questi settori, al contempo, mostrano un attivo di bilancio (K) significativamente superiore rispetto alla media (fatta eccezione per le imprese immobiliari di grandi dimensioni, che si attestano sotto alla media). La struttura patrimoniale attiva degli investimenti è riportata nel seguente paragrafo 13.5.

Tabella 13.4. – *Valori medi di settore*

Settore	Dim.	N. Dip.	K	N/K	S	ROI	ROD	ROE	C.R.
A – Agricoltura	micro	2	1,4	0,33	0,2	0,3	1,0	1,2	1,0
	S	16	5,8	0,31	2,2	3,1	2,0	8,6	1,2
	M	70	20,7	0,35	13,1	3,2	2,2	6,7	1,3
	L	389	162,9	0,32	291,8	3,8	5,1	16,4	1,0
B – Estrattive	micro	3	1,7	0,37	0,5	1,4	0,7	1,6	1,2
	S	15	7,5	0,44	3,4	3,3	3,7	4,6	1,6
	M	57	36,6	0,40	17,6	3,1	2,5	3,8	1,3
	L	258	135,4	0,35	166,9	5,7	4,7	10,9	2,2
C – Manifatturiere	micro	3	0,7	0,30	0,5	4,5	3,0	9,4	1,4
	S	19	3,4	0,31	3,5	4,8	2,5	10,6	1,5
	M	71	19,1	0,39	20,1	4,9	2,1	9,4	1,5
	L	661	291,8	0,43	330,0	4,8	2,4	8,2	1,5
D – Energia	micro	0	2,2	0,31	0,4	2,4	2,8	5,9	1,1
	S	4	15,3	0,30	5,7	5,9	3,5	12,5	1,3
	M	19	51,3	0,34	30,8	6,6	3,3	14,2	2,3
	L	486	758,7	0,42	773,5	7,0	9,1	7,0	1,0
E – Acqua e Rifiuti	micro	3	1,0	0,34	0,6	3,6	3,6	7,7	1,3
	S	17	4,8	0,34	4,5	4,9	3,3	10,6	1,4
	M	78	23,2	0,33	18,4	4,5	3,2	10,0	1,3
	L	527	171,6	0,34	82,5	2,9	3,5	6,2	1,3
F – Costruzioni	micro	2	1,0	0,30	0,3	3,5	1,3	7,9	2,4
	S	16	3,7	0,26	2,6	5,2	3,8	13,2	1,4
	M	67	22,8	0,26	14,8	4,4	3,5	11,8	1,3
	L	626	161,3	0,29	123,7	3,9	2,5	10,5	1,3
G – Commercio	micro	2	0,5	0,27	0,7	4,6	2,8	11,4	1,3
	S	14	3,4	0,28	5,5	4,4	2,9	10,8	1,4
	M	50	18,1	0,31	31,8	4,4	2,4	9,8	1,3
	L	976	197,2	0,36	357,5	5,5	2,6	11,0	1,3

Settore	Dim.	N. Dip.	K	N/K	S	ROI	ROD	ROE	C.R.
H – Trasporti	micro	3	0,6	0,30	0,5	4,5	2,8	11,3	1,2
	S	19	3,0	0,26	3,3	4,0	2,9	11,8	1,2
	M	85	14,1	0,25	16,3	3,4	2,7	10,5	1,2
	L	741	154,7	0,34	192,2	5,3	3,3	13,7	1,2
I – Ristorazione	micro	3	0,5	0,19	0,2	2,3	1,2	9,8	0,9
	S	17	1,9	0,21	1,3	4,3	3,2	11,7	0,9
	M	86	12,4	0,28	8,1	5,0	2,5	10,3	0,9
	L	676	92,4	0,37	67,7	3,9	2,7	5,5	0,9
J – ICT	micro	2	0,4	0,39	0,3	6,0	2,4	11,0	1,6
	S	18	2,5	0,35	2,5	6,2	3,1	15,1	1,8
	M	86	13,1	0,35	13,9	6,1	3,1	16,7	1,6
	L	726	179,9	0,38	154,0	10,4	4,1	18,6	1,4
L – Immobiliare	micro	0	2,0	0,42	0,2	1,2	1,0	1,6	1,1
	S	6	21,7	0,41	3,6	2,4	2,4	3,5	1,3
	M	25	100,0	0,44	18,5	3,2	2,3	5,2	1,7
	L	572	119,4	0,36	117,7	2,6	1,8	4,8	1,2
M – Professionali	micro	1	1,4	0,41	0,3	6,0	2,2	11,1	1,5
	S	17	4,7	0,33	2,8	6,1	3,2	15,1	1,6
	M	81	22,3	0,30	14,2	5,3	3,2	13,7	1,5
	L	582	340,4	0,40	225,0	3,4	1,4	13,2	1,4
N – Serv. Supporto	micro	2	0,5	0,34	0,3	5,8	2,2	12,9	1,3
	S	18	2,2	0,25	2,3	6,2	2,9	16,5	1,4
	M	92	18,4	0,21	9,8	5,2	3,3	15,5	1,3
	L	1562	348,0	0,30	284,5	6,5	2,0	20,4	1,4

Fonte: elaborazione su dati estratti.

Nella quasi totalità dei settori e dimensioni, il capitale proprio (N/K) rappresenta circa il 30-40% delle fonti di finanziamento. Il restante 60-70% di fonti di finanziamento, invece, è rappresentato in quasi tutti i settori da debiti finanziari e da debiti commerciali/di funzionamento in misura sostanzialmente analoga (la descrizione della ripartizione delle fonti di finanziamento è riportata nel seguente paragrafo 13.6).

Relativamente al valore della produzione (S), le imprese che presentano una maggiore differenza rispetto alle medie complessive per classe dimensionale sono il settore del Commercio (Sezione G), con un fatturato pari almeno al 150% della media, nonché le imprese del settore Energetico di grandi di-

mensioni¹⁴. L'analisi della struttura economica è riportata nel seguente paragrafo 13.7).

La redditività operativa degli investimenti (ROI, calcolato come rapporto tra Reddito Operativo e Totale Attivo) è piuttosto variabile tra i diversi settori, ma tende ad essere piuttosto uniforme all'interno degli stessi. Il valore di redditività riportato è la mediana del settore, pertanto il 50% delle imprese presenta un valore non superiore a quello indicato, mentre il restante 50% presenta un valore pari o superiore.

Nelle imprese di minori dimensioni i ritorni sugli investimenti (ROI) tendono ad essere inferiori rispetto alle imprese di dimensioni maggiori, con alcune eccezioni (settore Trasporti, e settore Attività Professionali, presumibilmente dovuto alla scarsa preponderanza degli investimenti durevoli e alla relativa scarsità di dipendenti in confronto alle altre classi dimensionali). Tale comportamento è coerente con le possibilità di assorbimento e limitazione dei costi fissi dato dalle economie di scala e dalla curva di esperienza accumulata dalle imprese di maggiori dimensioni.

Il costo medio del debito finanziario (ROD) si attesta in tutti i settori tra l'1% e il 5%, assorbendo (come riportato nel paragrafo 13.8) una quota del Reddito Operativo che va dal 10% circa a oltre il 50%, a seconda del settore. Tale fattore di costo, unito alla preponderante incidenza dei debiti sul totale delle fonti di finanziamento, genera un effetto di leva finanziaria diversificato a seconda del settore¹⁵.

Tale effetto si esplica sulla redditività del capitale proprio (ROE, calcolato come rapporto tra Risultato dell'Esercizio e Patrimonio Netto), che mostra una grande variabilità delle medie tra settori e tra classi dimensionali, influenzata dalla struttura e dal costo delle fonti di finanziamento.

¹⁴ Cluster che conta, però, solamente 8 imprese tra quelle campionate.

¹⁵ Per effetto "leva finanziaria" si intende la capacità dello stock di debito di modificare l'impatto dei costi fissi sul Conto economico e quindi la redditività globale dell'impresa. Il ricorso all'indebitamento finanziario genera costi fissi finanziari (oneri finanziari) che assorbono parte della redditività operativa (ROI). Quando la redditività (ROI) è superiore al costo del debito finanziario (ROD), un incremento dello stock di debito tende ad incrementare il ROE. Questo avviene in quanto il debito viene utilizzato per effettuare nuovi investimenti, e la redditività di questi investimenti è superiore al loro costo (generato dal debito in oneri finanziari). L'effetto "leva finanziaria" è un effetto marginale, ossia osservabile sulla variazione di redditività tra due anni. Per questa ragione, essendo il nostro campione basato su un solo esercizio, non è possibile dimostrare l'effetto sui diversi settori. Si veda per riferimento anche V. Palea, *Rischio, rendimento e fondamentali d'impresa*, Pearson, London, 2010 oppure P. Pisoni, A. Devalle, *Analisi finanziaria*, Giuffrè, Milano, 2016.

Alcuni settori presentano una redditività piuttosto limitata (come, ad esempio, il settore Agricolo, Estrattivo, e Immobiliare per le imprese non grandi), altri settori una redditività variabile a seconda delle classi dimensionali¹⁶.

Infine, con riferimento alla capacità di ripagare le obbligazioni a breve termine, dall'analisi del valore medio dell'indice di disponibilità (o Current Ratio, abbreviato in C.R.) indica un valore mediamente collocato intorno a 1,2-1,6. Ciò significa che la dimensione dell'attivo circolante è, indicativamente, pari a circa una volta e mezza quella delle passività scendenti entro l'esercizio. Di questo indicatore si può notare una scarsa variabilità tra settori e tra classi dimensionali.

13.6. Analisi della struttura patrimoniale attiva delle imprese commerciali

L'analisi della struttura patrimoniale attiva è condotta studiando la suddivisione dell'attivo investito dalle imprese in base alla classificazione per natura e destinazione tipica del bilancio civilistico.

La classificazione per natura è data dalla tipologia di investimento effettuato, ossia se sono stati acquisiti beni materiali (immobilizzazioni materiali o rimanenze di magazzino), immateriali (immobilizzazioni immateriali), crediti o diritti finanziari (immobilizzazioni finanziarie, crediti, attività finanziarie a breve termine) o se sono state trattenute disponibilità liquide.

La classificazione per destinazione, invece, indica che l'investimento è stato classificato durevole o non durevole dal management della società, delineando la sua utilità prolungata per l'attività operativa dell'impresa o meno.

L'analisi è stata effettuata suddividendo le imprese nei settori e nelle macro-classi dimensionali date dalla tipologia di bilancio redatta.

Dall'analisi della struttura patrimoniale attiva (Figura 13.3) possiamo osservare, innanzitutto, che non vi sono grandi differenze tra imprese con bilancio semplificato e imprese con bilancio ordinario. Questa prima osservazione è portata dal fatto che all'interno delle macro-classi vi sono imprese di tutte le dimensioni¹⁷, pertanto le differenze dimensionali vengono assorbite dal calcolo statistico del valore medio¹⁸.

¹⁶ Tale variabilità, specie nelle imprese di grandi dimensioni, è data dalla scarsa numerosità del cluster di riferimento.

¹⁷ Eccetto per le imprese di grandi dimensioni con bilancio semplificato, assenti in quanto le soglie dimensionali non sono compatibili e generano un insieme vuoto.

¹⁸ In ogni caso, le differenze dimensionali all'interno del settore giocano un ruolo secon-

I settori possono essere suddivisi in tre categorie:

- imprese “rigide”, con un attivo rappresentato prevalentemente da attività immobilizzate (> 50%);
- imprese “semi-rigide”, con un attivo rappresentato prevalentemente da attività immobilizzate e/o rimanenze di magazzino;
- imprese “flessibili”, con un attivo rappresentato prevalentemente da attività circolanti (escluse le rimanenze di magazzino).

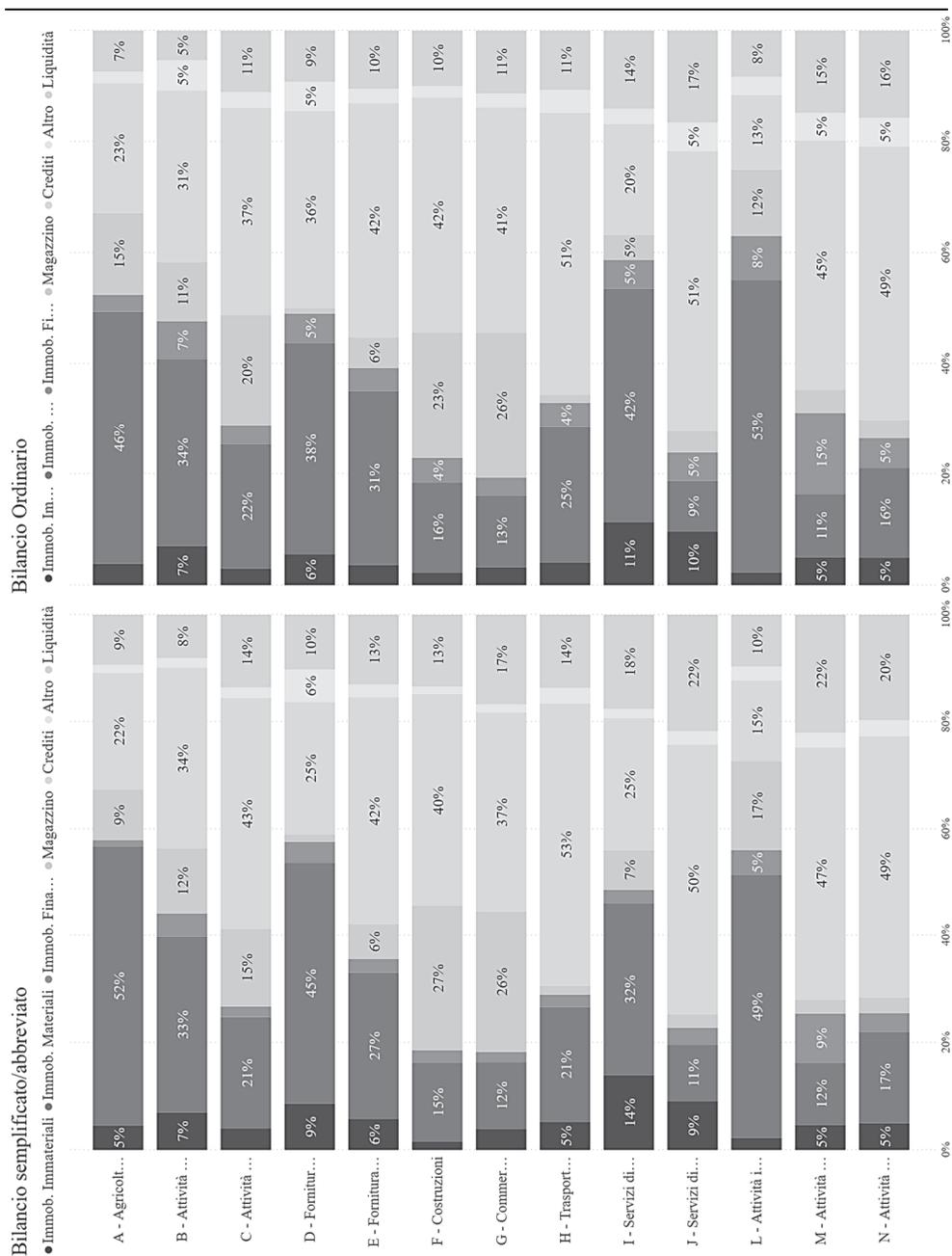
Fanno parte dei settori “rigidi” le imprese agricole (Sez. A) e le attività immobiliari (Sez. L), che investono principalmente in immobilizzazioni materiali (segnatamente Terreni e Fabbricati, rispettivamente), le quali rappresentano il bene principale oggetto di trasformazione con l’attività operativa).

Nei settori “rigidi” è possibile ricomprendere anche quello energetico (Sez. D), il quale però presenta una minore “rigidità” per le imprese di maggiori dimensioni, numericamente inferiori. In ogni caso, le immobilizzazioni materiali rappresentano la quota di maggior rilievo nell’attivo, rappresentando gli investimenti in impianti, macchinario, diritti di superficie, e così via. La quota di circolante di maggior rilievo, invece, è rappresentata dai Crediti, che in queste imprese derivano principalmente dalle utenze stipulate da cittadini o imprese, o da crediti di imposta afferenti al settore energetico.

Fanno invece parte dei settori “semi-rigidi” le attività estrattive (Sez. B), in cui circa il 40-45% dell’attivo è rappresentato da immobilizzazioni e un ulteriore 10% circa è rappresentato da scorte di magazzino, cioè dalle materie prime derivanti dall’estrazione da cave, miniere, e simili. Allo stesso modo, è possibile considerare “semi-rigido” anche il settore dei servizi di Alloggio e Ristorazione (Sez. I, generalmente denominati Hotel, Restaurant e Catering – Ho.Re.Ca.), che mostra una maggiore flessibilità per le imprese di minori dimensioni, numericamente superiori.

dario nella definizione, modificando di pochi punti percentuali le medie presentate qui di seguito. Per i valori medi completi per settore e classe dimensionale si fa rimando alle tabelle in appendice.

Figura 13.3. – *Struttura Patrimoniale Attiva per settore*



Fonte: elaborazione su dati estratti.

Questo è dovuto al fatto che le imprese più grandi del settore tendono ad avere fabbricati di maggior valore, più grandi e quindi necessitanti di “attrezzature” (mobilio, impianti di cucina, impianti di sicurezza, strumentazione informatica, ecc.) di maggiori dimensioni.

Nei settori “rigidi” e “semi-rigidi” le disponibilità liquide tenute a disposizione ammontano a circa il 10% del totale attivo. Fa eccezione il settore Ho.Re.Ca., che detiene uno stock di liquidità superiore (circa il 15%), dovuto al fatto che l'utilizzo del denaro contante in Italia è ancora pratica comune, in particolare per la fruizione di servizi di ristorazione e alloggio.

Infine, tutti gli altri settori rientrano nei settori “flessibili”. In questi settori, l'attivo è rappresentato prevalentemente da crediti (per il 30-50%), mentre l'attivo immobilizzato ammonta a circa un terzo (30%).

I settori del c.d. “secondario”, ossia il manifatturiero (Sez. C), le forniture idriche (Sez. E), le costruzioni (Sez. F), e il commercio (Sez. G), presentano una prevalenza delle rimanenze di magazzino (10-30%), rappresentate da prodotti finiti o merci, rispetto alle disponibilità liquide (15% circa).

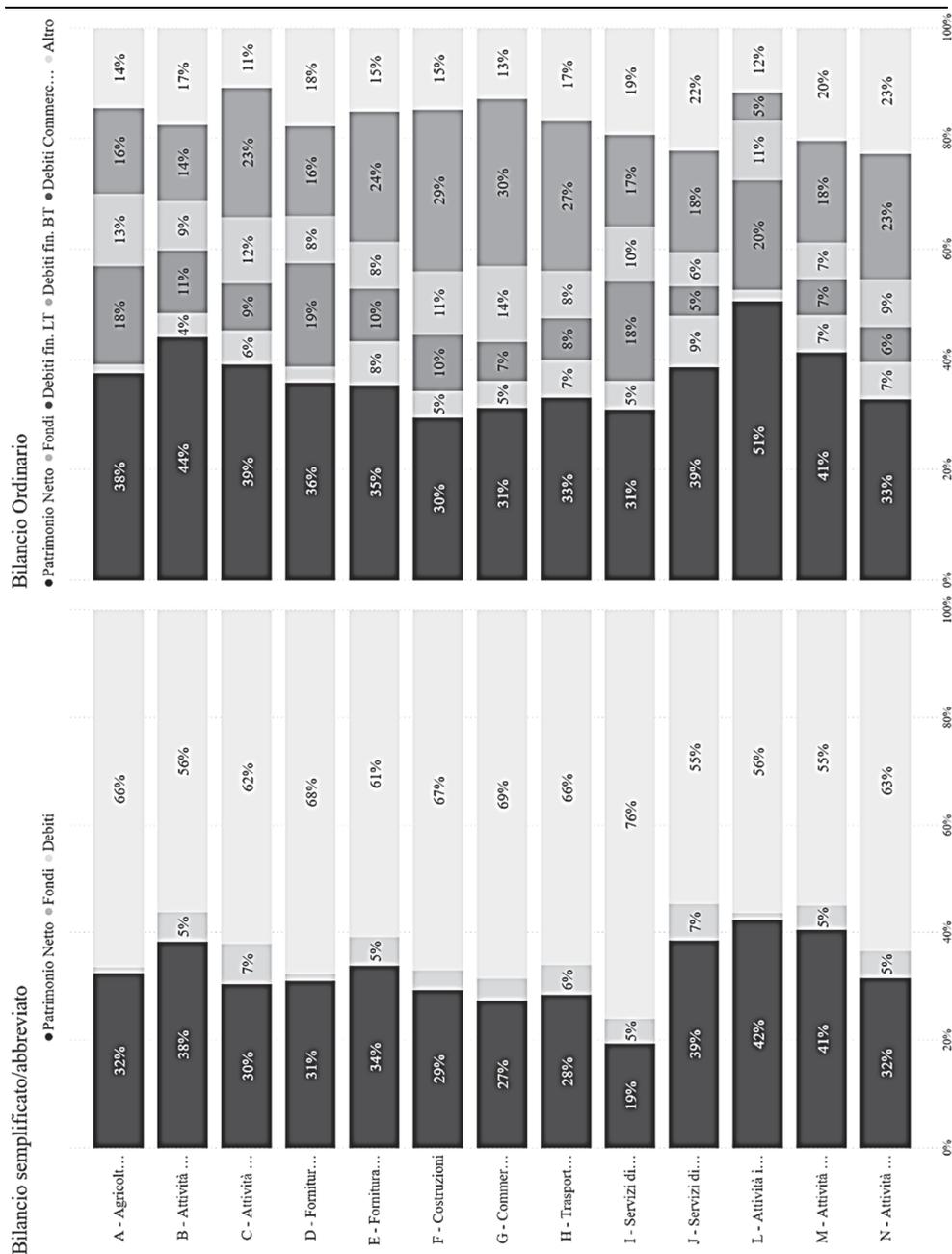
I settori di servizi del “terziario”, ossia i Trasporti (Sez. H), i servizi informatici e di comunicazione (Sez. J, o Information and Communication Technologies – ICT), le attività professionali (Sez. M) e le attività ausiliarie (Sez. N), invece, presentano un magazzino ridotto in dimensioni (inferiore al 10%), rappresentato principalmente da materiali di consumo. Lo stock di cassa, in questi settori, è pari a circa il 15-20% e rappresenta la seconda voce più rilevante dello Stato patrimoniale Attivo.

13.7. Analisi della struttura patrimoniale passiva delle imprese commerciali

L'analisi della struttura patrimoniale passiva è effettuata studiando la ripartizione delle fonti di finanziamento dell'impresa nelle sue principali categorie (Figura 13.4).

A tal fine è importante distinguere tra le imprese con il bilancio redatto in forma abbreviata e le imprese con il bilancio redatto in forma ordinaria.

Figura 13.4. – *Struttura Patrimoniale Passiva per settore*



Fonte: elaborazione su dati estratti.

Infatti, per queste ultime è possibile distinguere in tutte le principali tipologie di finanziamenti:

- Capitale proprio, rappresentato dal Patrimonio Netto;
- Debiti Finanziari a Lungo Termine e Debiti Finanziari a Breve Termine;
- Debito commerciale;
- Fondi per rischi, oneri, imposte, TFR;
- Passività tributarie e contributive e altre passività.

Per le imprese con il bilancio abbreviato, invece, non è possibile distinguere la natura dei debiti contratti, pertanto la distinzione possibile è solamente tra Patrimonio Netto, Fondi, e Debiti.

Come già indicato nel precedente paragrafo 13.4, il Patrimonio Netto rappresenta, nella quasi totalità dei settori, circa il 30-40% delle fonti di finanziamento delle imprese italiane.

L'unico settore con valori superiori a queste soglie è rappresentato dalle imprese immobiliari (Sez. L), che hanno un valore medio di capitale proprio che arriva al 51% nelle imprese con il bilancio redatto in forma ordinaria.

I Fondi per rischi ed oneri, imposte differite e il TFR trattenuto in azienda rappresentano una quota pari a circa il 2-9% del totale attivo in tutti i settori e per tutte le dimensioni.

Relativamente alle imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria, inoltre, è possibile analizzare le fonti di finanziamento più nel dettaglio.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento a lungo termine (solitamente denominate passività consolidate), queste rappresentano la maggioranza delle fonti delle imprese che nell'attivo mostrano una maggiore rigidità.

Infatti, sono ricomprese tutte le imprese "rigide" (Agricoltura, Energetico, e Attività Immobiliari), quelle "semi-rigide" (Attività Estrattive e Ho.Re.Ca.), e alcuni settori "flessibili" (Manifatturiero, Forniture Idriche, ICT e professionali).

Sono invece caratterizzate da fonti di finanziamento correnti principalmente le attività del Commercio, Costruzioni, Trasporti e Ausiliarie.

I debiti finanziari rappresentano il 15-30% delle fonti di finanziamento in tutti i settori, e la scadenza a breve o lungo termine è sostanzialmente ripartita in parti uguali, con alcune variazioni nei settori.

Complessivamente, le fonti di finanziamento vere e proprie (Capitale Proprio e Capitale di Debito Finanziario) rappresentano in tutti i settori circa il 50-70% del Passivo.

La complementare quota di passività di funzionamento (debiti commerciali e altre passività) rappresenta circa il 50% nei settori caratterizzati da fonti di finanziamento prevalentemente correnti sopra individuati (Commercio, Costruzioni, Trasporti e Ausiliarie), mentre rappresenta circa il 30% nei settori caratterizzati da fonti di finanziamento a lungo termine (tutti gli altri settori).

13.8. Analisi della struttura economica delle imprese commerciali

Dopo aver definito la struttura patrimoniale del bilancio tipico dei vari settori di impresa, è interessante analizzare anche la composizione del profilo reddituale e operativo riportato nel Conto economico.

Sotto questo aspetto, è utile separare il Conto economico nelle diverse gestioni: quella operativa, relativa alla gestione caratteristica dell'attività dell'impresa; quella finanziaria, relativa alla gestione dei finanziamenti e alla remunerazione dei finanziatori; quella tributaria, relativa al carico fiscale sostenuto dalle imprese sotto il profilo dell'imposizione diretta (IRES, IRAP).

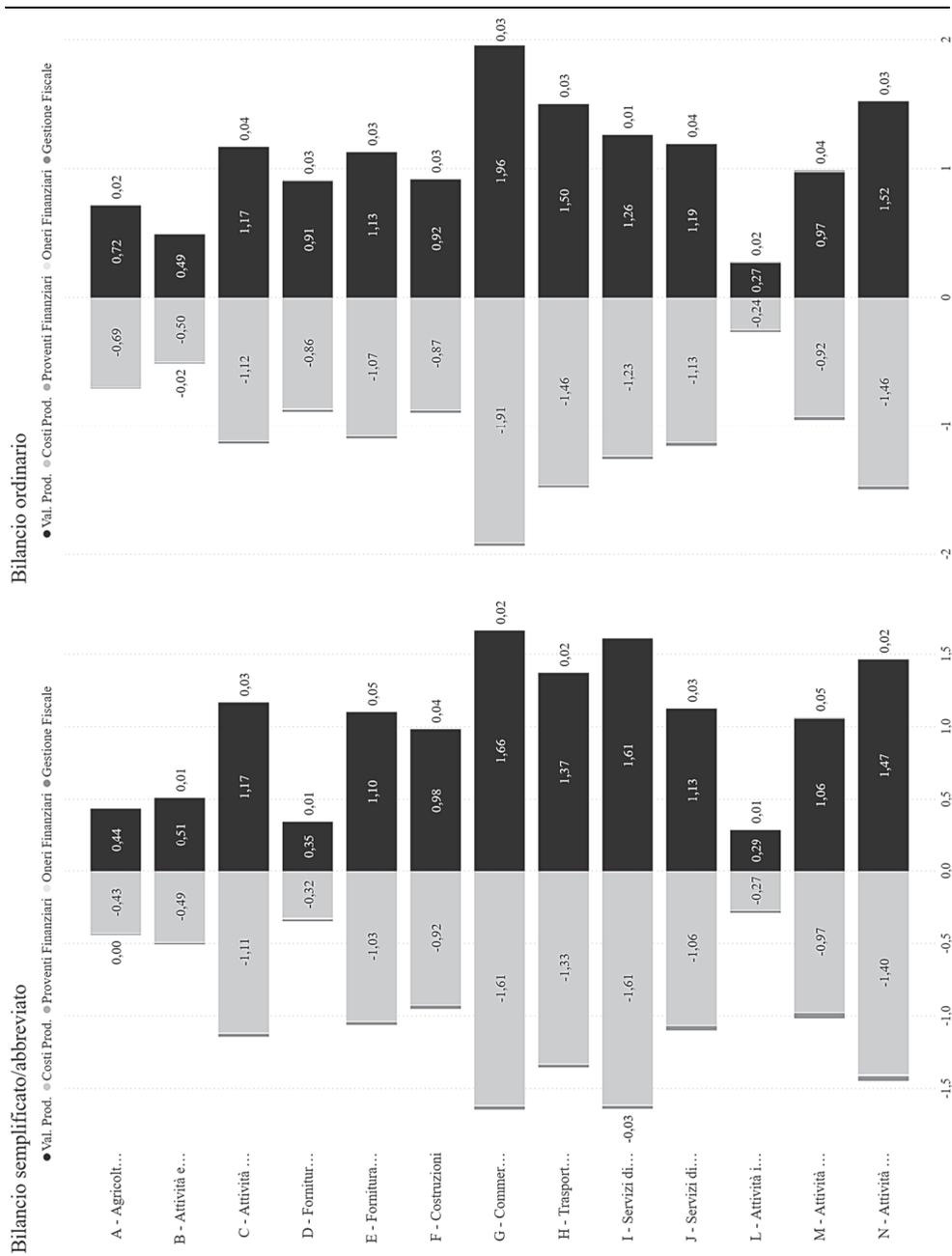
La dimensione delle diverse gestioni nel Grafico 13.5 è rappresentata in funzione del totale attivo dell'impresa. Il numero posto all'esterno delle barre rappresenta il rapporto tra reddito netto (Utile dell'esercizio se presentato a destra o perdita dell'esercizio se a sinistra rispetto alla barra del settore) e il totale attivo.

Dal punto di vista complessivo, si può notare come la gestione caratteristica (Valore della produzione rappresentato in colore scuro verso destra e Costi della produzione rappresentati in chiaro verso sinistra) rappresenti la quota quasi totalitaria della struttura economica dell'impresa.

Il valore della produzione annuo ammonta, per quasi tutti i settori, a un valore paragonabile a quello del totale attivo. Questo indicatore approssima l'Indice di Rotazione del Capitale Investito, indicatore tipico dell'analisi della performance economica del bilancio, che rappresenta la componente della "velocità", o "efficienza degli investimenti durevoli", con cui l'impresa è in grado di trasformare in ricavi (o, nel nostro caso, in valore prodotto) gli investimenti effettuati.

Fanno eccezione il settore estrattivo, che presenta un valore della produzione pari a circa il 50% del totale attivo, il settore energetico per le imprese che redigono il bilancio in forma abbreviata o semplificata e il settore delle attività immobiliari con circa un valore della produzione pari a circa il 30% del totale attivo. Il minore valore della produzione rappresenta una maggiore "lentezza" operativa di queste imprese, che sono caratterizzate da una struttura di investimenti durevoli di maggiore durata, quali ad esempio terreni e fabbricati o impianti a lento deperimento. I settori legati al commercio e ai servizi, invece, sono caratterizzati da un valore della produzione pari a circa il 150% del totale attivo, significando una maggiore "velocità" di trasformazione degli investimenti in valore della produzione.

Figura 13.5. – *Struttura Economica delle diverse gestioni per settore*



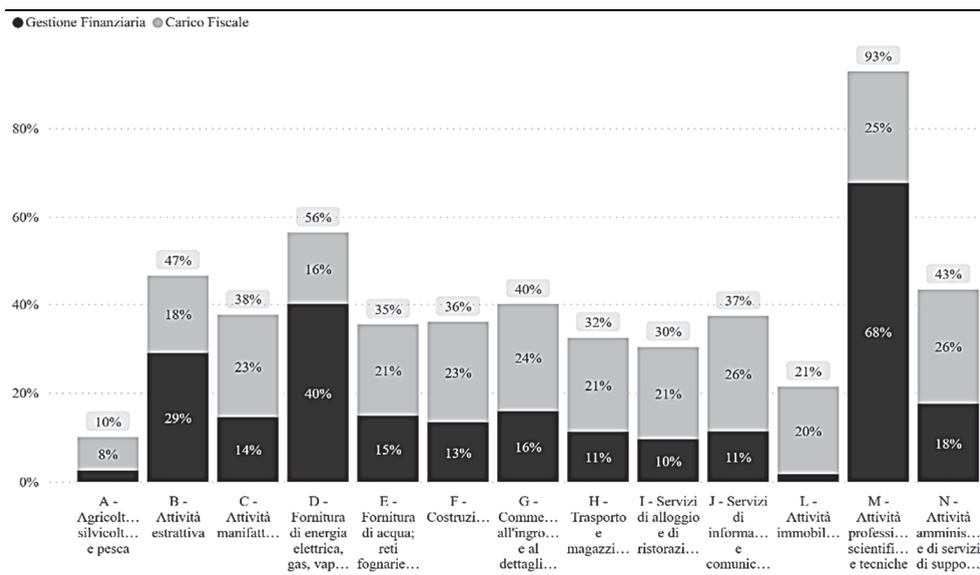
Fonte: elaborazione su dati estratti.

La somma algebrica tra il Valore della Produzione (direzione verso destra) e il Costo della Produzione (direzione verso sinistra) rappresenta approssimativamente il risultato operativo dell'impresa in rapporto al totale attivo¹⁹.

I Costi della Produzione sono in quasi tutti i settori di dimensione paragonabile al Valore della Produzione, significando che la remunerazione dei fattori produttivi operativi²⁰ assorbe quasi totalmente il valore dei prodotti²¹. La gestione finanziaria assume dimensioni irrilevanti se paragonata al valore della produzione caratteristica.

Per questa ragione, nonostante in rapporto al totale attivo siano irrilevanti, è opportuno analizzare più nel dettaglio l'incidenza relativa alla gestione finanziaria e al carico fiscale, rispetto al loro assorbimento di reddito operativo.

Figura 13.6. – Incidenza di gestione finanziaria e carico fiscale sul reddito operativo



Fonte: elaborazione su dati estratti.

¹⁹ Questo valore, non riportato in questo grafico, è il Return on Investment (ROI) presentato nel paragrafo 13.9.

²⁰ Sono fattori produttivi operativi le materie o merci utilizzate nel processo produttivo, sia acquistate nell'esercizio o derivanti dalle rimanenze, il lavoro di soggetti interni (lavoro dipendente) o esterni (servizi), l'utilizzo di fattori produttivi durevoli di proprietà (ammortamenti) o di titolarità di terzi (godimenti beni di terzi, affitti, leasing, locazioni, ...).

²¹ Il rapporto tra queste due grandezze rappresenta la "efficienza operativa" dell'impresa, ossia la sua capacità di trasformare i fattori produttivi in valore per il mercato.

Come si può evincere dal grafico precedente (Figura 13.6), l'incidenza delle altre gestioni complessive (finanziaria, straordinaria, fiscale) erode mediamente il 30-40% del reddito operativo. Fanno eccezione i settori agricolo e immobiliare, con una incidenza inferiore al 30% (principalmente rappresentata dalle imposte dirette sui redditi). I settori estrattivo, energetico, e di servizi ausiliari, con una incidenza di circa il 40-50%, e il settore delle attività professionali, con un assorbimento pari a circa il 90%, rappresentano invece settori con un assorbimento più elevato della media.

Il carico fiscale assorbe mediamente il 20-26% del reddito operativo, con la sola eccezione del settore agricolo, particolarmente agevolato dal punto di vista tributario. L'incidenza delle gestioni extra-operative, e in particolare di quella finanziaria, è mediamente pari al 10-15% del reddito operativo, con l'eccezione dei settori estrattivo (29%), energetico (40%) e delle attività professionali (68%), per cui mostrano un'incidenza superiore alla media.

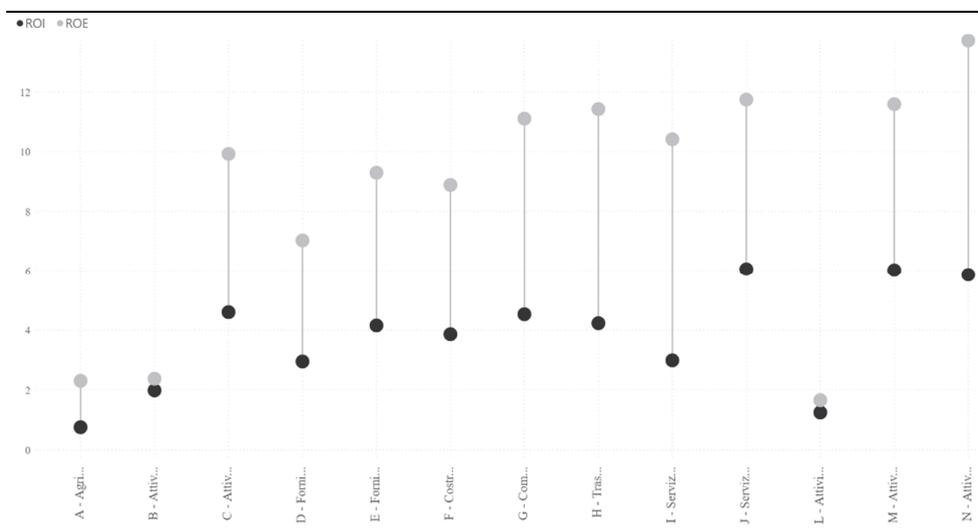
13.9. Analisi della redditività delle imprese commerciali

Nel seguente paragrafo riportiamo brevemente i principali indicatori di redditività delle imprese commerciali. Il grafico seguente (Figura 13.7) mostra il peso mediano del Risultato Operativo sul Totale Attivo (Return on Investment – ROI – del Totale Attivo) e del Risultato dell'Esercizio rispetto al Patrimonio Netto (Return on Equity – ROE), secondo i principali indici di redditività utilizzati nell'analisi di bilancio. Il rapporto tra il ROI, calcolato come Risultato Operativo/Totale Attivo, e il ROE, calcolato come Risultato Netto/Patrimonio Netto, è influenzato dal grado di indebitamento dell'impresa – il quale indica la percentuale di fonti proprie che l'impresa utilizza per finanziare i propri investimenti – nonché dall'incidenza delle gestioni extra-operative – cioè dall'assorbimento del risultato operativo da parte di fattori produttivi non operativi. Per questa ragione esso non è costante ma varia a seconda delle caratteristiche dell'impresa e del settore di riferimento.

La tabella che segue (Tabella 13.5) riporta, una simulazione di calcolo per la trasformazione del ROI in ROE.

Infatti, il ROI rappresenta il rapporto tra Reddito Operativo e Totale Attivo, mentre il ROE rappresenta il rapporto tra Reddito Netto e Patrimonio Netto. Considerando che il Reddito Netto è generato a partire dal Reddito Operativo, e che il Patrimonio Netto è parte del Totale Passivo (di dimensioni identiche al Totale Attivo), è possibile derivare il ROE partendo dal ROI, e viceversa.

Figura 13.7. – Principali indicatori di redditività (%)



Fonte: elaborazione su dati estratti.

Il calcolo effettuato è il seguente:

$$ROE \approx \frac{ROI \left[1 - \left(1 - \frac{RN}{RO} \right) \right]}{\frac{N}{K}} \quad (1)$$

Dove $(1 - RN/RO)$ è il tasso di incidenza delle gestioni extra-operative (finanziaria, straordinaria, tributaria), già indicato nella Figura 13.6, mentre N/K è l'indice di indipendenza finanziaria (Patrimonio Netto su Totale Attivo).

Tabella 13.5. – Grandezze medie di settore (imprese medie e grandi)

Settore	Dim.	ROI mediano	Incidenza extra-op.	N/K	ROE stimato	ROE mediano
A – Agricoltura	micro	0,3	0,00	0,25	1,2	1,2
	S	3,1	0,24	0,29	8,1	8,6
	M	3,2	0,29	0,33	6,8	6,7
	L	3,8	0,39	0,15	16,0	16,4
	Totale	0,8	0,04	0,26	3,0	2,3
B – Estrattive	micro	1,4	0,27	0,32	3,2	1,6
	S	3,3	0,32	0,43	5,2	4,6
	M	3,1	0,34	0,37	5,5	3,8
	L	5,7	0,34	0,35	10,8	10,8
	Totale	2,0	0,29	0,36	3,9	2,4

<i>Settore</i>	<i>Dim.</i>	<i>ROI mediano</i>	<i>Incidenza extra-op.</i>	<i>N/K</i>	<i>ROE stimato</i>	<i>ROE mediano</i>
C – Manifatturiere	micro	4,5	0,33	0,27	11,2	9,4
	S	4,8	0,36	0,28	11,1	10,6
	M	4,9	0,30	0,37	9,4	9,4
	L	4,8	0,27	0,42	8,3	8,2
	Totale	4,6	0,33	0,28	11,0	9,9
D – Energia	micro	2,4	0,30	0,22	7,5	5,9
	S	5,9	0,42	0,23	14,8	12,5
	M	6,6	0,36	0,30	13,9	14,2
	L	7,0	0,44	0,37	10,4	7,0
	Totale	3,0	0,31	0,23	9,0	7,0
E – Acqua e Rifiuti	micro	3,6	0,29	0,31	8,2	7,7
	S	4,9	0,36	0,31	10,2	10,6
	M	4,5	0,34	0,30	9,8	10,0
	L	2,9	0,44	0,35	4,7	6,2
	Totale	4,2	0,31	0,31	9,3	9,3
F – Costruzioni	micro	3,5	0,30	0,25	9,7	7,9
	S	5,2	0,43	0,22	13,7	13,2
	M	4,4	0,42	0,22	11,5	11,8
	L	3,9	0,34	0,21	12,3	10,5
	Totale	3,9	0,32	0,24	11,1	8,9
G – Commercio	micro	4,6	0,33	0,23	13,5	11,4
	S	4,4	0,40	0,23	11,7	10,8
	M	4,4	0,36	0,27	10,6	9,8
	L	5,5	0,30	0,34	11,3	11,0
	Totale	4,5	0,33	0,23	13,1	11,1
H – Trasporti	micro	4,5	0,28	0,26	12,4	11,3
	S	4,0	0,33	0,22	12,0	11,8
	M	3,4	0,33	0,22	10,4	10,5
	L	5,3	0,33	0,34	10,4	13,7
	Totale	4,2	0,30	0,25	11,8	11,4
I – Ristorazione	micro	2,3	0,25	0,17	9,9	9,8
	S	4,3	0,40	0,18	14,7	11,7
	M	5,0	0,40	0,22	13,5	10,3
	L	3,9	0,31	0,37	7,2	5,5
	Totale	3,0	0,29	0,17	12,5	10,4

<i>Settore</i>	<i>Dim.</i>	<i>ROI mediano</i>	<i>Incidenza extra-op.</i>	<i>N/K</i>	<i>ROE stimato</i>	<i>ROE mediano</i>
J – ICT	micro	6,0	0,30	0,38	11,1	11,0
	S	6,2	0,32	0,34	12,5	15,1
	M	6,1	0,30	0,32	13,3	16,7
	L	10,4	0,29	0,33	22,2	18,6
	Totale	6,1	0,30	0,37	11,5	11,7
L – Immobiliare	micro	1,2	0,31	0,38	2,2	1,6
	S	2,4	0,36	0,39	4,0	3,5
	M	3,2	0,28	0,45	5,1	5,2
	L	2,6	0,14	0,31	7,2	4,8
	Totale	1,3	0,31	0,38	2,4	1,7
M – Professionali	micro	6,0	0,30	0,40	10,5	11,1
	S	6,1	0,35	0,29	13,8	15,1
	M	5,3	0,35	0,27	13,0	13,7
	L	3,4	0,34	0,37	6,0	13,2
	Totale	6,0	0,31	0,39	10,6	11,6
N – Serv. Supporto	micro	5,8	0,30	0,31	13,2	12,9
	S	6,2	0,40	0,21	17,4	16,5
	M	5,2	0,44	0,17	16,7	15,5
	L	6,5	0,31	0,29	15,5	20,4
	Totale	5,9	0,32	0,28	14,3	13,7

Fonte: elaborazione su dati estratti.

Tale simulazione mostra che il calcolo effettuato, partendo dal ROI, approssima il ROE mediano in gran parte dei cluster individuati²². Essa serve a comprendere gli effetti che la gestione extra-operativa, e in particolare quella finanziaria, hanno sulla redditività d'impresa. Infatti, al crescere dell'incidenza delle gestioni extra-operative, tra cui il costo del debito, il risultato netto si riduce (tendendo a ridurre il ROE). Dal punto di vista della situazione patrimoniale, però, un incremento delle fonti di debito riduce l'ammontare di Patrimonio Netto (Capitale Proprio), riducendo quindi il denominatore del ROE, che tende ad aumentare²³.

²² Il calcolo eseguito a livello di singola società approssima senza distorsioni il valore del ROE, mentre se eseguito sulle medie di settore induce le distorsioni di cui alla tabella.

²³ La relazione tra variazione del ROI e variazione del ROE tra due anni dipende dal costo delle fonti di finanziamento e dalla ripartizione tra le stesse, in un meccanismo chiamato "leverage", o della leva finanziaria.

13.10. Analisi della situazione finanziaria delle imprese commerciali

Per situazione finanziaria si intende la capacità di pagamento delle passività a breve termine. Questa capacità si misura, generalmente, rapportando le attività a breve termine (attivo circolante) con le passività a breve termine (passivo corrente). Di seguito si analizzano i valori di settore dei principali indicatori usati a tale scopo: il *quick ratio* e il *current ratio*.

Il *current ratio*, denominato anche “indice di disponibilità” o “indice corrente”, è il rapporto tra Attivo Circolante e Passività a Breve Termine.

Tale indice confronta, pertanto, le attività che entro l’esercizio successivo si presuppongono incassate e le passività che si è obbligati a pagare entro il medesimo lasso temporale.

Un indice pari a 1 segnala che le attività a breve termine sono appena sufficienti a coprire le passività correnti; un indice inferiore a 1 indica difficoltà finanziaria, in quanto le attività circolanti non sono in grado di coprire le passività correnti.

Le grandezze sono estratte dallo Stato patrimoniale, pertanto rappresentano le passività e le attività presenti alla data del bilancio, mentre non sono rappresentate le attività e le passività che si genereranno nel corso dell’esercizio successivo per mezzo dell’operatività dell’impresa.

Pertanto, il rapporto del *current ratio* dovrebbe essere come minimo superiore a 1, per non ritenere l’impresa in “sofferenza”, e tanto più il rapporto è superiore a 1, tanto più l’impresa sarà in grado di coprire anche le proprie obbligazioni future.

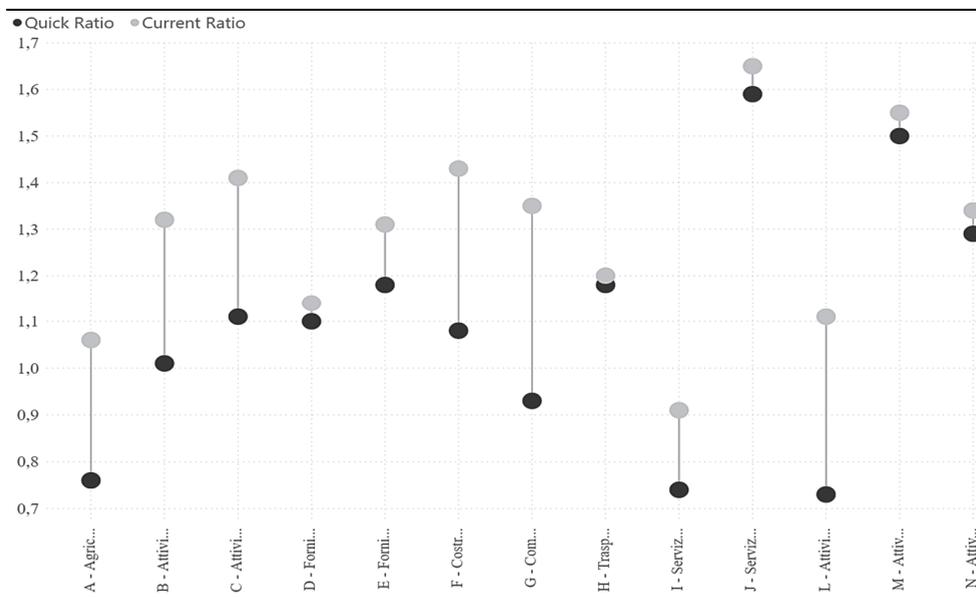
Il *quick ratio* è un indice derivato dal precedente, e confronta le sole liquidità immediate (denaro contante, conti correnti bancari, attività finanziarie prontamente liquidabili) e differite (crediti) con le passività a breve termine. Anche in questo caso, un indice inferiore a 1 indica sofferenza finanziaria e un indice superiore a 1 indica capacità di far fronte alle proprie obbligazioni.

Rispetto all’indice corrente, il *quick ratio* indica una effettiva capacità di pagamento, mentre il *current ratio* indica una capacità di copertura delle fonti con investimenti di durata adeguata, ma include una quota di investimenti (le rimanenze di magazzino) non ancora trasformate in liquidità.

Come si evince dal grafico (Figura 13.8), tutti i settori mostrano mediamente un indice superiore a 1.

Questo dato è comprensibile considerato che il campione è stato costruito sulle imprese attive e non in stato di fallimento o altre procedure concorsuali.

Figura 13.8. – *Principali indicatori di situazione finanziaria (%)*



Fonte: elaborazione su dati estratti.

Per questa ragione, le imprese contenute nel campione di analisi sono tendenzialmente durature e non dovrebbero presentare gravi crisi o stati di decozione avanzati. Taluni settori (Agricoltura, Attività Estrattive, Manifatturiero, Servizi Idrici, Costruzioni, Commercio, Ristorazione e Immobiliari) presentano una discreta differenza tra i due indicatori, a significare la presenza di un magazzino più o meno consistente, mentre altri settori privi di rimanenze hanno valori comparabili per i due indicatori (Energetico, Trasporti, ICT, Servizi professionali e Ausiliari).

13.11. Riflessioni conclusive sui dati empirici delle imprese e limiti dello studio

A conclusione di questo capitolo, è possibile riportare alcune riflessioni sintetiche sulla situazione delle aziende italiane nel loro complesso, almeno sotto il profilo delle imprese commerciali.

Il campione di imprese commerciali aventi la forma di società di capitali, analizzate in questo capitolo, comprende quasi 700 mila imprese, pari a circa il 70% delle società di capitali censite dall'ISTAT. Dall'analisi di questo cam-

pione è possibile derivare una serie di aspetti comuni alle imprese commerciali italiane.

Tali aspetti si riferiscono a:

- 1) Dimensione delle aziende;
- 2) Tipologia del bilancio;
- 3) Rigidità degli investimenti;
- 4) Composizione delle fonti di finanziamento;
- 5) Analisi della redditività.

Con riferimento alla **dimensione aziendale**, nel campione si denota una preponderanza di imprese di piccole dimensioni: l'80% delle società di capitali è di dimensione minima e ricade nella classificazione delle micro-imprese proposta dall'Unione Europea²⁴. Il 20% delle imprese commerciali, invece, è rappresentato per la gran parte da imprese di piccole dimensioni (17%), mentre le imprese di maggiori dimensioni rappresentano appena il 3% del totale.

Sotto il profilo della **tipologia di bilancio** redatto, la quasi totalità del campione d'indagine (95%) presenta un bilancio d'esercizio redatto in forma abbreviata o semplificata, mentre appena il 5% presenta il bilancio in forma ordinaria come previsto dal Codice Civile²⁵.

Dall'analisi della **rigidità degli investimenti** è emersa la seguente mappa:

- le imprese “rigide”, con un attivo rappresentato prevalentemente da attività immobilizzate (> 50%), sono tipicamente afferenti a settori con importanti investimenti in attività immobilizzate (Settore Agricolo, Immobiliare e, in una certa misura, anche il settore Energetico);
- le imprese “semi-rigide”, con un attivo rappresentato prevalentemente da attività immobilizzate e/o rimanenze di magazzino, sono tipicamente afferenti a settori con rilevanti investimenti in attività immobilizzate o in beni circolanti [tipicamente il settore Estrattivo e il settore legato a ospitalità e turismo (Ho.Re.Ca.)];
- le imprese “flessibili”, con un attivo rappresentato prevalentemente da attività circolanti (escluse le rimanenze di magazzino), sono afferenti ai restanti settori (es. terziario).

²⁴ Il dato è coerente con le rilevazioni dell'EUROSTAT, che al 31 dicembre 2019 censiva le imprese di minori dimensioni in misura pari al 99% del totale delle imprese. La minore quota all'interno del nostro campione è dovuta al fatto che sono state selezionate solamente società di capitali, che tendenzialmente assumono dimensioni maggiori rispetto ad altre forme giuridiche di impresa.

²⁵ Il campione esclude le imprese che redigono i bilanci con i principi contabili IAS/IFRS.

L'analisi della **composizione delle fonti di finanziamento** può essere fatta con un certo grado di dettaglio solamente per le imprese che redigono il bilancio in forma ordinaria. Il Patrimonio Netto, nella quasi totalità dei settori e per sostanzialmente tutte le classi dimensionali, rappresenta circa il 30-40% delle fonti di finanziamento delle imprese italiane. I Fondi per rischi ed oneri, al contempo, rappresentano una quota variabile tra il 2% e il 9%. La restante quota del 60% circa (a complemento) è rappresentata dai Debiti.

Dal punto di vista dell'**analisi della redditività**, infine, si segnala che, la redditività degli investimenti (ROI) è ricompresa tra l'1% e il 6% circa, mentre la redditività del capitale proprio è ricompresa tra il 2% e il 15% circa. Questa sostanziale differenza tra le due diverse redditività è influenzata sia dalla preponderanza delle fonti di finanziamento di terzi a copertura degli investimenti, in quanto il peso del patrimonio netto ammonta a circa 1/3 del capitale investito, sia dalla importante incidenza delle gestioni extra-operative sul reddito operativo, in quanto la gestione finanziaria assorbe mediamente il 15-30% e il carico fiscale circa il 20-25% del reddito operativo²⁶.

L'analisi empirica condotta sui bilanci delle imprese presenta i seguenti limiti. In primo luogo lo studio si focalizza solo sulle società di capitali, che rappresentano meno del 30% del totale delle imprese italiane e circa il 70% degli addetti all'impresa (Dati ISTAT 2019). Ne consegue che si perde la visione di gran parte del panorama imprenditoriale italiano, ma la giustificazione risiede nel fatto che i dati per le piccole imprese individuali sono scostanti e non soggetti a pubblicazione obbligatoria.

Inoltre, l'analisi si fonda su un solo anno. Questo non permette di tener conto di quelle informazioni che si possono ottenere solo tramite l'analisi dei flussi tra due o più anni (es. effetti di leva operativa e finanziaria, analisi delle possibili correlazioni e trend tra grandezze di bilancio in base ai loro movimenti negli anni precedenti). La scelta degli autori è giustificata dall'obiettivo di analizzare l'aspetto quantitativo medio e la struttura patrimoniale ed economica delle imprese italiane, e non anche gli aspetti strategici di investimento e finanziamento per migliorare redditività e/o situazione finanziaria.

²⁶ Dal campione estratto e analizzato non è stato possibile determinare l'effetto leva finanziaria, in quanto l'analisi richiederebbe due esercizi per dimostrare l'amplificazione dell'incremento di redditività per gli azionisti (ROE) rispetto all'incremento di redditività operativa. Si veda la precedente nota 15 di questo capitolo per maggiori dettagli.

14.

Indagine empirica sui bilanci dei Comuni

14.1. La classificazione dimensionale dei Comuni e il campione oggetto d'indagine

Nel presente capitolo si presentano i dati riferiti agli equilibri finanziari dei Comuni censiti dalla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche “*OpenBDAP*”¹ per l’anno 2019. In particolare l’analisi è condotta in base alla classificazione dimensionale dei Comuni secondo gli equilibri di parte corrente.

Il campione di riferimento è composto da 6.976 Comuni pari all’86,74% dei Comuni italiani². Ai fini dell’analisi, i Comuni sono stati classificati in base ad un profilo dimensionale basato sulla popolazione residente. Per ogni Regione sono stati individuati tre cluster dimensionali:

- Comuni piccoli (S) con popolazione sotto i 5.000 abitanti;
- Comuni medi (M) con popolazione tra i 5.000 e i 15.000 abitanti;
- Comuni grandi (L) con popolazione sopra i 15.000 abitanti.

Nella seguente tabella (Tabella 14.1) è riportata la distribuzione dei Comuni nelle diverse Regioni di riferimento, suddivisi in base ai cluster dimensionali sopra individuati. Per ogni cluster, la colonna di sinistra indica il numero assoluto di enti, mentre la colonna di destra indica la proporzione in percentuale del cluster dimensione-regione rispetto al totale degli enti campionati.

¹ OpenBDAP è una banca dati “*open access*”, che ha la funzione di raccogliere e rendere pubblici i dati di bilancio delle Pubbliche Amministrazioni.

² Fonte www.indicepa.gov.it.

Tabella 14.1. – *Distribuzione dei Comuni per Regione*

<i>Regione</i>	<i>S</i>		<i>M</i>		<i>L</i>		<i>Totale</i>
Abruzzo	228	3,27%	38	0,54%	15	0,22%	281
Basilicata	82	1,18%	22	0,32%	5	0,07%	109
Calabria	267	3,83%	47	0,67%	13	0,19%	327
Campania	281	4,03%	106	1,52%	63	0,90%	450
Emilia-Romagna	137	1,96%	130	1,86%	56	0,80%	323
Friuli-Venezia Giulia	134	1,92%	45	0,65%	10	0,14%	189
Lazio	208	2,98%	65	0,93%	47	0,67%	320
Liguria	160	2,29%	37	0,53%	12	0,17%	209
Lombardia	988	14,16%	345	4,95%	105	1,51%	1438
Marche	152	2,18%	40	0,57%	25	0,36%	217
Molise	116	1,66%	6	0,09%	3	0,04%	125
Piemonte	986	14,13%	89	1,28%	45	0,65%	1120
Puglia	72	1,03%	86	1,23%	67	0,96%	225
Sardegna	275	3,94%	19	0,27%	10	0,14%	304
Sicilia	57	0,82%	32	0,46%	18	0,26%	107
Toscana	123	1,76%	86	1,23%	53	0,76%	262
Trentino-Alto Adige/Sudtirolo	237	3,40%	28	0,40%	8	0,11%	273
Umbria	57	0,82%	14	0,20%	16	0,23%	87
Valle d'Aosta	70	1,00%	1	0,01%	1	0,01%	72
Veneto	272	3,90%	205	2,94%	61	0,87%	538
Totale	4.902	70,27%	1.441	20,66%	633	9,07%	6.976

Fonte: elaborazione su dati estratti

In sintesi, la distribuzione a livello nazionale è la seguente:

- 4.902 Comuni piccoli (S), pari al 70,27%;
- 1.441 Comuni medi (M), pari al 20,66%;
- 633 Comuni grandi (L) pari al 9,07%.

14.2. Metodologia di indagine

L'analisi empirica è stata condotta sui valori di equilibrio finanziario O1, O2 e O3 che sono stati esposti nel precedente Capitolo 6, e che riprendiamo in sintesi qui di seguito.

1. **Risultato di competenza di parte corrente (O1)**, dato dalla *differenza* in termini di competenza fra tutte le *entrate* di bilancio, compresi l'avanzo di amministrazione applicato e il fondo pluriennale vincolato in entrata (distinto per parte corrente, parte investimenti e per incremento di attività finanziarie) e le *spese correnti* di bilancio.

L'indicatore dimostra la capacità dell'ente territoriale a generare risorse di parte corrente, anche al fine di verificare se eventuali avanzi di parte corrente possono essere utilizzati per finanziare la parte in c/capitale.

2. **Equilibrio di bilancio di parte corrente (O2)**, che tiene conto anche degli effetti derivanti dalla destinazione delle risorse acquisite in bilancio alla costituzione degli accantonamenti di parte corrente previsti dalle leggi e dai principi contabili e al rispetto dei vincoli specifici di destinazione di parte corrente.

L'indicatore rappresenta l'effettiva capacità dell'ente di garantire, a consuntivo, la copertura integrale degli impegni, del ripiano del disavanzo, dei vincoli di destinazione e degli accantonamenti di bilancio.

3. **Equilibrio complessivo di parte corrente (O3)**, che tiene conto anche degli effetti derivanti dalle variazioni degli accantonamenti di parte corrente effettuati in sede di rendiconto in attuazione dei principi contabili, nel rispetto del principio della prudenza e a seguito di eventi verificatosi dopo la chiusura dell'esercizio cui il rendiconto si riferisce o successivamente ai termini previsti per le variazioni di bilancio.

L'indicatore svolge la funzione di rappresentare gli effetti della gestione complessiva dell'esercizio e la relazione con il risultato di amministrazione.

14.3. Analisi dei risultati di competenza di parte corrente (O1) dei Comuni

Il risultato di competenza di parte corrente O1 mette in evidenza la capacità dell'ente territoriale a generare risorse di parte corrente con le quali bilanciare le spese correnti.

Dall'analisi dei bilanci 2019 emerge che a livello nazionale, 6.657 enti (95,43%) presentano un avanzo di parte corrente, mentre 283 (4,06%) presen-

tano un disavanzo di parte corrente. L'avanzo medio nazionale è pari a 995.077 euro mentre il disavanzo medio nazionale si attesta a 422.739 euro.

Un'analisi importante è quella fatta pro-capite. Dal confronto dei dati per classi dimensionali di Comuni emerge, infatti, come i Comuni piccoli e i Comuni grandi siano quelli più capaci di generare avanzi medi pro-capite di parte corrente pari a circa 107/108 euro. Lo studio consente, però, anche di evidenziare come i Comuni più piccoli siano quelli che presentano i più elevati disavanzi medi pro-capite di parte corrente, pari a circa 214 euro contro una media nazionale di 193 euro.

L'analisi del risultato di parte corrente O1 per classi dimensionali è presentata nella successiva Tabella 14.2.

Tabella 14.2. – Risultato di competenza di parte corrente (O1)

<i>Dimensione</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>L</i>	<i>TOT</i>
Numerosità Classe	4.902	1.441	633	6.976
Comuni in Avanzo	4.637	1.395	625	6.657
Avanzo medio (€)	186.440	669.611	7.720.962	995.077
Avanzo pro-capite medio (€)	106,97	77,24	107,83	100,59
Comuni in Disavanzo	233	43	7	283
Disavanzo medio (€)	(255.946)	(805.792)	(3.621.521)	(422.739)
Disavanzo pro-capite medio (€)	(214,1)	(87,5)	(153,92)	(193,23)

Fonte: elaborazione su dati estratti.

14.4. Analisi dell'equilibrio di bilancio di parte corrente (O2) dei Comuni

L'equilibrio di bilancio di parte corrente O2 mette in evidenza l'effettiva capacità dell'ente di garantire, a consuntivo, la copertura integrale degli impegni, del ripiano del disavanzo, dei vincoli di destinazione e degli accantonamenti di bilancio.

Dall'analisi dei bilanci 2019 emerge che a livello nazionale, 5.963 enti (85,48%) presentano un avanzo di parte corrente, mentre hanno un disavanzo di parte corrente 990 (14,19%) Comuni. L'avanzo medio nazionale è pari a 481.852 euro mentre il disavanzo medio nazionale si attesta a 530.059 euro.

Anche in questo caso è importante analizzare i dati pro-capite. Dal confronto dei dati per classi dimensionali dei Comuni emerge, infatti, che i più piccoli siano quelli capaci di generare maggiori avanzi pro-capite di parte cor-

rente O2 pari a circa 91 euro. Però, dall'analisi emerge anche che, la maggior parte (72,2%) dei Comuni di piccole dimensioni hanno un disavanzo medio pro-capite di circa 101 euro, contro una media nazionale di 87 euro.

L'analisi dell'equilibrio di bilancio di parte corrente O2 per classi dimensionali è presentata nella successiva Tabella 14.3.

Tabella 14.3. – *Equilibrio di bilancio di parte corrente (O2)*

<i>Dimensione</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>L</i>	<i>TOT</i>
Numerosità Classe	4.902	1.441	633	6.976
Comuni in Avanzo	4.168	1.243	552	5.963
Avanzo medio (€)	142.082	396.863	3.238.746	481.852
Avanzo pro-capite medio (€)	91,2	46,59	54,72	78
Comuni in Disavanzo	715	195	80	990
Disavanzo medio (€)	(136.779)	(4.451.779)	(4.251.893)	(530.059)
Disavanzo pro-capite medio (€)	(100,98)	(50,4)	(50,18)	(86,79)

Fonte: elaborazione su dati estratti.

14.5. Analisi dell'equilibrio complessivo di parte corrente (O3) dei Comuni

L'equilibrio complessivo di parte corrente O3 mette in evidenza gli effetti della gestione complessiva dell'esercizio.

Dall'analisi dei bilanci 2019 emerge che a livello nazionale, 5.385 enti (77,19%) presentano un avanzo di parte corrente, mentre 1.563 (20,41%) presentano un disavanzo di parte corrente. L'avanzo medio nazionale è pari a 442.654 euro mentre il disavanzo medio nazionale si attesta a 2.555.189 euro.

Un'analisi importante è quella fatta pro-capite. Dal confronto dei dati per classi dimensionali di Comuni emerge come i Comuni più piccoli siano quelli capaci di generare maggiori avanzi pro-capite di parte corrente O3, circa 97 euro, e anche tra i comuni in disavanzo, proprio quelli di piccole dimensioni (68,5%) hanno un disavanzo medio pro-capite di circa 162 euro, in linea con la media nazionale.

L'analisi del risultato di parte corrente, per classi dimensionali, è presentata nella successiva Tabella 14.4.

Tabella 14.4. – *Equilibrio complessivo di parte corrente (O3)*

<i>Dimensione</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>L</i>	<i>TOT</i>
Numerosità Classe	4.902	1.441	633	6.976
Comuni in Avanzo	3.812	1.107	466	5.385
Avanzo medio (€)	146.190	394.393	2.982.453	442.654
Avanzo pro-capite medio (€)	97,36	47,07	54,72	82,74
Comuni in Disavanzo	1.071	327	165	1.563
Disavanzo medio (€)	(27.378)	(1.443.170)	(19.567.424)	(2.555.189)
Disavanzo pro-capite medio (€)	(162,179)	(157,33)	(171,24)	(162,12)

Fonte: elaborazione su dati estratti.

14.6. Analisi di comparto regionale dell'equilibrio O1

Nel presente paragrafo presentiamo il Risultato di Competenza di Parte Corrente aggregato a livello di singola Regione, come somma dei Risultati di Competenza O1 dei singoli enti.

Dai dati presentati nella Tabella 14.5 emerge come i disavanzi complessivi regionali siano ampiamente coperti dagli avanzi complessivi regionali, garantendo un sostanziale livello di equilibrio sia a livello regionale che a livello nazionale.

Complessivamente il risultato di competenza di parte corrente generato dai Comuni oggetto di indagine è pari a 6,5 miliardi di euro, formato da un avanzo complessivo di 6,62 miliardi di euro e un disavanzo complessivo di 0,12 miliardi di euro.

Tabella 14.5. – *Comparto regionale equilibrio (O1), valori in migliaia di euro*³

<i>Regione</i>	<i>Avanzo di parte corrente (A)</i>	<i>Disavanzo di parte corrente (B)</i>	<i>Risultato di competenza di parte corrente C=A-B</i>
Abruzzo	116.757	(25.200)	91.557
Basilicata	49.619	(5.258)	44.361
Calabria	162.306	(43.823)	118.483
Campania	584.438	(9.884)	574.554

³ Eventuali piccole differenze sono dovute agli arrotondamenti.

Emilia-Romagna	451.769	(1.384)	450.385
Friuli-Venezia Giulia	129.606		129.606
Lazio	1.163.146	(7.948)	1.155.198
Liguria	173.338	(570)	172.768
Lombardia	1.044.376	(4.700)	1.039.676
Marche	136.380	(671)	135.709
Molise	26.665	(288)	26.377
Piemonte	337.980	(964)	337.016
Puglia	386.949	(7.265)	379.684
Sardegna	312.682	(4.335)	308.348
Sicilia	264.040	(2.925)	261.115
Toscana	488.130	(5)	488.125
Trentino-Alto Adige/Sudtirolo	172.830	(5)	172.825
Umbria	81.956	(731)	81.225
Valle d'Aosta	34.216		34.216
Veneto	507.047	(3.681)	503.366
Totale	6.624.230	(119.635)	6.504.595

Fonte: elaborazione su dati estratti.

14.7. Riflessioni conclusive aziende pubbliche e limiti dello studio

L'analisi empirica condotta sui bilanci dell'86,74% dei Comuni italiani, e in particolar modo sugli equilibri di bilancio O1, O2 e O3, permette di giungere alle seguenti conclusioni:

- Il risultato di parte corrente O1 presenta valori positivi (avanzo) nel 95,43% dei Comuni e valori negativi (disavanzo) nel 4,57% dei Comuni. Dal confronto dei valori medi pro-capite emerge che i Comuni di minori dimensioni presentano i più elevati disavanzi medi pro-capite, mentre gli avanzi medi pro-capite più elevati ricorrono nei Comuni piccoli e grandi;
- L'equilibrio di bilancio di parte corrente O2 presenta valori positivi (avanzo) nel 85,48% dei Comuni e valori negativi (disavanzo) nel 14,20% dei Comuni. Dal confronto dei valori medi pro-capite emerge che i Comuni di minori dimensioni presentano sia i più elevati disavanzi medi pro-capite, che gli avanzi medi pro-capite più elevati;
- L'equilibrio complessivo O3 presenta valori positivi (avanzo) nel 77,19% dei Comuni e valori negativi (disavanzo) nel 20,41% dei Comuni. Dal con-

fronto dei valori medi pro-capite emerge che i Comuni di minori dimensioni presentano sia i più elevati disavanzi medi pro-capite, che gli avanzi medi pro-capite più elevati.

L'analisi empirica condotta sui bilanci dei Comuni presenta i seguenti limiti.

In primo luogo l'analisi sui bilanci delle aziende pubbliche è condotta soltanto sui Comuni. Il panorama delle aziende pubbliche, tuttavia, si compone di altre tipologie di aziende pubbliche (Aziende non territoriali, Enti pubblici economici, Università, Aziende sanitarie, ecc.) che presentano peculiarità proprie.

La scelta degli autori è giustificabile dalla impossibilità di accedere ai dati quantitativi di altre classi di aziende pubbliche attraverso le banche dati che, al momento, sono riservate (es. sanità). Inoltre, l'analisi è sostanzialmente rivolta agli equilibri finanziari e riferiti ad un solo esercizio (2019). Lo studio, che costituisce una prima indagine empirica, sarà oggetto di futuri approfondimenti e ampliamenti del campione di analisi ad altre classi di aziende pubbliche e ad altri esercizi finanziari.

Conclusioni

L'analisi della veduta ontologica della Ragioneria, fondata sull'approccio antropologico secondo cui la Persona è posta al centro del processo economico e aziendale, consente di rivedere sotto una luce attuale e contemporanea i principi di governo delle aziende.

L'esperienza della pandemia del 2020-2021 ha fortemente modificato il comportamento delle persone e rimodulato l'entità dei ricavi delle aziende. Se da un lato, per la maggioranza delle imprese, in particolare quelle di minori dimensioni, vi è stata una forte riduzione degli introiti, sostituiti parzialmente da contributi di natura pubblica che generano potenziali situazioni di moral hazard, per altre tipologie aziendali, si è invece vista una transizione fortissima verso le attività e i servizi erogati online attraverso le piattaforme di comunicazione a distanza, con molti casi di crescita repentina e notevole dei ricavi.

Proprio questa esperienza ha reso evidente come la disciplina della Ragioneria assuma un ruolo fondamentale nel permettere alle aziende di perdurare attraverso una programmazione in funzione dell'evoluzione economica e sociale e un monitoraggio continuativo e fondato sui documenti di bilancio.

In questo studio abbiamo analizzato i temi connessi ai vari aspetti, teorici e pratici, dei tre ambiti scientifici che la Ragioneria misura e rappresenta: la Ragioneria delle Aziende del Terzo Settore, la Ragioneria delle Imprese e la Ragioneria delle Aziende pubbliche.

L'analisi, in particolare, è stata articolata su un duplice profilo qualitativo-teorico e quantitativo-empirico. Si è utilizzato un approccio economico-aziendale applicato allo studio delle varie aziende, ricercandone peculiarità e differenze; a tal fine, partendo da un'analisi di tipo qualitativo, gli autori hanno altresì presentato un'analisi quantitativa dei dati di bilancio.

Lo studio è stato fondato sulla veduta che la Ragioneria ha su ciascuno dei propri ambiti scientifici, attraverso l'analisi delle specificità tipiche di ciascuno dei tre settori analizzati.

Infatti, la gestione aziendale non può prescindere da un approccio ontologico fondato sulla centralità della Persona e dei Bisogni come fulcro attorno al quale vengono create, agite, modificate, e mantenute le aziende di qualsiasi

natura, con particolare riferimento alle modalità di soddisfazione dei bisogni e al principio di Sussidiarietà.

Inoltre, sono state analizzate le principali situazioni in cui possa emergere un *moral hazard*, che evidenzia la necessità di governare e monitorare le aziende riducendo le asimmetrie informative e mantenendo l'organizzazione "a briglia tese".

La classificazione delle aziende nei tre ambiti della Ragioneria proposta in questo volume è fondata sui caratteri oggettivi, soggettivi e sugli elementi costitutivi dell'azienda, che confluiscono in diverse "configurazioni" teoriche oggettivo-soggettive.

Inoltre, il modello di acquisizione e impiego delle risorse finanziarie e del capitale (Modello Fonti-Impieghi) rappresenta un importante e ulteriore elemento di distinzione tra le diverse tipologie aziendali. Infatti, ciascuna configurazione aziendale ha proprie peculiarità, perciò il grado di priorità per la durabilità aziendale che ciascuna Fonte o Impiego di capitale assume varia per ciascuno dei diversi ambiti.

Il metodo proposto per la gestione delle aziende prende il nome di Amministrazione Razionale fondato sul Bilancio, che fornisce un punto di vista oggettivo alla gestione aziendale. Questo metodo di gestione si fonda su un processo ciclico strutturato in fasi susseguenti e interconnesse dalla redazione di documenti contabili e di bilancio (Programmazione – Esecuzione – Controllo). Ciascun documento di bilancio redatto in ciascuna di queste fasi (Bilancio Preventivo – Contabilità – Bilancio Consuntivo) è, al suo interno, suddiviso nei diversi aspetti della gestione quantitativi (Finanziario, Economico, Patrimoniale) e qualitativi (Strategico-Aziendale, Socio-Ambientale), che devono essere caratterizzati da un generale contesto di quadratura degli aspetti quantitativi e contenenti ulteriori informazioni rilevanti e riferibili all'azienda degli aspetti qualitativi.

Infine, dal punto di vista teorico, è stato esposto il metodo generalmente accettato di tenuta della contabilità in partita doppia. In particolare sono stati presentati il sistema contabile e le modalità di rilevazione in partita doppia per le aziende "private" (Terzo settore e Imprese) e il sistema "unico" di rilevazione per le Aziende Pubbliche, le quali devono coniugare l'obbligo di tenuta della contabilità di tipo "finanziario" con finalità autorizzatorie e l'obbligo della tenuta della contabilità economico-patrimoniale con finalità di controllo manageriale e informazione agli stakeholder.

Il contributo si conclude con una analisi empirica condotta, separatamente, sulle imprese commerciali e sui Comuni, quali rappresentanti delle Aziende Pubbliche più in generale.

L'analisi empirica presenta dunque un primo vulnus, ossia la mancanza di

dati empirici relativi al Terzo Settore. Tale carenza è dovuta alla totale mancanza di dati di bilancio sufficienti a rendere statisticamente affidabili le analisi sul settore nel suo complesso, in quanto l'obbligo di tenuta della contabilità e di presentazione dei bilanci è sottoposta a diversi regimi normativi a seconda della forma giuridica dell'azienda del Terzo settore, senza una particolare uniformità e comparabilità.

L'analisi empirica sulle imprese commerciali operanti in Italia è stata condotta sui dati di bilancio d'esercizio disponibili sulla banca dati AIDA, riferiti all'esercizio 2019. In particolare, sono stati estratti i bilanci d'esercizio non consolidati delle società di capitali (non quotate su mercati regolamentati): società a responsabilità limitata di qualsiasi tipologia (semplificate, socio unico, ecc.), società per azioni e società in accomandita per azioni. Sono escluse le società cooperative di capitali e le società consortili di capitali.

Il campione di imprese commerciali aventi la forma di società di capitali comprende quasi 700 mila imprese, pari a circa il 70% delle società di capitali censite dall'ISTAT. Dall'analisi di questo campione è stato possibile derivare una serie di aspetti comuni alle imprese commerciali italiane, con particolare riferimento alla Dimensione delle aziende, alla Tipologia del bilancio, alla Rigidità degli investimenti, alla Composizione delle fonti di finanziamento e alla Redditività.

L'analisi empirica condotta sui bilanci delle imprese presenta i seguenti limiti. In primo luogo, lo studio si focalizza solo sulle società di capitali, che rappresentano meno del 30% del totale delle imprese italiane e circa il 70% degli addetti all'impresa (Dati ISTAT). Ne consegue che si perde la visione di gran parte del panorama imprenditoriale italiano, ma la giustificazione risiede nel fatto che i dati per le piccole imprese individuali sono scostanti e non soggetti a pubblicazione obbligatoria.

Inoltre, l'analisi si fonda su un solo anno, da cui è preclusa la possibilità di tener conto di quelle informazioni che si possono ottenere solo tramite l'analisi dei flussi tra due o più anni (es. Effetti leva operativa e finanziaria, analisi di possibili correlazioni e trend tra grandezze di bilancio in base ai loro movimenti negli anni precedenti). La giustificazione risiede nel fatto l'obiettivo dello studio era di analizzare semplicemente l'aspetto quantitativo medio e la struttura patrimoniale ed economica e non gli aspetti strategici di investimento e finanziamento per migliorare redditività e/o situazione finanziaria.

L'analisi empirica sulle Aziende Pubbliche è stata condotta sui dati riferiti agli equilibri finanziari dei Comuni censiti dalla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche "OpenBDAP" per l'anno 2019. In particolare, l'analisi è condotta in base alla classificazione dimensionale dei Comuni secondo gli equilibri di parte corrente.

Il campione di analisi è costituito dai bilanci dell'86,74% dei Comuni italiani, e in particolar modo dagli equilibri di bilancio O1 (Risultato di parte corrente), O2 (Equilibrio di parte corrente) e O3 (Equilibrio complessivo). Dall'analisi è risultato che oltre i due terzi dei Comuni presentano un avanzo di bilancio in tutti e tre i risultati/equilibri, e dal confronto dei valori medi pro-capite emerge che, generalmente, i Comuni di minori dimensioni presentano sia i più elevati disavanzi medi pro-capite, che gli avanzi medi pro-capite più elevati, eccezion fatta per il risultato O1, nel quale i comuni di maggiori dimensioni presentano avanzi pro-capite mediamente più elevati.

L'analisi empirica condotta sui bilanci dei Comuni presenta i seguenti limiti.

In primo luogo, l'analisi sui bilanci delle aziende pubbliche è condotta soltanto sui Comuni. Il panorama delle aziende pubbliche, tuttavia, si compone di altre tipologie di aziende pubbliche (Aziende non territoriali, Enti pubblici economici, Università, Aziende sanitarie, ecc.) che presentano peculiarità proprie.

La scelta degli autori è giustificabile dalla impossibilità di accedere ai dati quantitativi di altre classi di aziende pubbliche attraverso le banche dati che, al momento, sono riservati (es. sanità).

Inoltre, l'analisi è sostanzialmente rivolta agli equilibri finanziaria e riferiti ad un solo esercizio finanziario (2019). Ne consegue che lo studio potrebbe essere oggetto di approfondimento e ampliamento estendendo il campione di analisi ad altre classi di aziende pubbliche e ad altri esercizi finanziari.

In conclusione, questa monografia vuole dimostrare come la dottrina economico-aziendale e della Ragioneria, fondata su una visione scientifica dell'economia e della gestione delle aziende, sia in grado di affrontare, con i propri strumenti metodologici e teorici, i tempi mutevoli e gli eventi straordinari che stanno caratterizzando, e caratterizzeranno, il XXI secolo.

Lo studio si propone di essere un utile strumento scientifico/metodologico di aggiornamento della dottrina economico-aziendale, e costituisce un approfondimento, calato nell'attualità, per coloro che necessitano di una preparazione sui principi generali della Ragioneria.

Bibliografia

- AA. VV, *Lezioni di economia aziendale*. Giappichelli, Torino, 1996.
- Ackermann, Fran, e Colin Eden. «Strategic management of stakeholders: Theory and practice». *Long range planning* 44, n. 3 (2011): 179-96.
- Airoidi, Giuseppe, Giorgio Brunetti, e Vittorio Coda. *Corso di economia aziendale*. Il Mulino, Bologna, 2005.
- Albanese, Alessandra. «Il principio di sussidiarietà orizzontale: autonomia sociale e compiti pubblici». *Diritto pubblico*, n. 1/2002 (2002).
- Amaduzzi, Aldo. *L'azienda: nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino, 1967.
- Ambrosio, Giuseppe, e Federica Bandini. *La gestione del personale nelle aziende non profit*. Etas libri, Milano, 1998.
- Andrei, Paolo, Stefano Azzali, Federica Balluchi, Katia Furlotti, Annamaria Fellegara, Pier Luigi Marchini, Veronica Tibiletti, e Antonello Zangrandi. *Introduzione all'economia d'azienda*. Giappichelli, Torino, 2016.
- Angiola, Nunzio, e Piervito Bianchi. *Management pubblico. Una visione performance-based: Una visione performance-based*. Franco Angeli, Milano, 2016.
- Balassone, Fabrizio, Biagio Mazzotta, e Daniela Monacelli. «I principali saldi di finanza pubblica: definizioni, utilizzo, raccordi». *Servizio Studi del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, Strumenti e Metodi*, n. 1 (2008).
- Baraldi, Stefano, Fabrizio Bocci, e Alberto Bubbio. «Balanced scorecard: un'agenda per il futuro». *Controllo di gestione*, 2005.
- Bebbington, Jan, Jeffrey Unerman, e Brendan O'Dwyer. *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge, Abingdon, 2014.
- Bendickson, Josh, Jeff Muldoon, Eric W. Liguori, e Phillip E. Davis. «Agency theory: background and epistemology». *Journal of Management History* 22, n. 4 (1 gennaio 2016): 437-49.
- Bertini, Umberto. *Il sistema d'azienda: schema di analisi*. Giappichelli, Torino, 1990.
- Besta, Fabio, *La Ragioneria, Prolusione, Regia Scuola Superiore di Commercio, Venezia, Tipografia Coletti, 1880*. Copia Anastatica, Cacucci, Bari, 1987.
- *La ragioneria*, Vol. III, Capitolo IV, Vallardi, Milano, 1916,

- Billio, Monica, Stefano Coronella, Chiara Mio, e Ugo Sostero. «Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari», 2018.
- Bocci, Fabrizio. «Una nuova architettura di Balanced scorecard per le organizzazioni della pubblica amministrazione italiana». *Balanced scorecard review*, 2004.
- Botten, Neil. *CIMA Learning System 2007: Management Accounting - Business Strategy*. Elsevier Science, Amsterdam, 2006.
- Bourne, Linda, e Derek H.T. Walker. «Visualising and mapping stakeholder influence». *Management Decision* 43, n. 5 (2005): 649-60.
- Brusa, Luigi. *Dentro l'azienda: organizzazione e management*. Giuffrè, Milano, 2004.
– *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. Seconda. Giuffrè, Milano, 2012.
- Cameron, Bruce G., Theodore Seher, e Edward F. Crawley. «Goals for Space Exploration Based on Stakeholder Value Network Considerations». *Acta Astronautica* 68, n. 11 (1 giugno 2011): 2088-97.
- Capaldo, Pellegrino. *L'azienda. Centro di produzione*. Giuffrè, Milano, 2013.
- AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- Carozza, Paolo G. «Subsidiarity as a Structural Principle of International Human Rights Law». *American Journal of International Law* 97, n. 1 (gennaio 2003): 38-79.
- Cicero, Marcus Tullius, e Anna Resta Barrile. *Opere politiche*. Mondadori, Milano, 2007.
- Clark, Catherine, William Rosenzweig, David Long, e Sara Olsen. *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures*, Methods Catalog, Columbia Business School, 2004.
- Colombo, Alessandro. *Subsidiarity Governance: Theoretical and Empirical Models*. Palgrave Macmillan, London, 2012.
- Cooper, Alan. *Il disagio tecnologico. Perché i prodotti high-tech sono così difficili da usare e che cosa fare per migliorarli*. Apogeo, 1999.
- Coronella, Stefano, e Lucrezia Santaniello. *Gino Zappa: il fondatore dell'Economia aziendale*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2018.
- Costa, Ericka, Lee Parker, e Michele Andreaus. *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*. Vol. 17. Emerald Group Publishing, Bingley, UK, 2014.
- Cotturri, Giuseppe. «Cittadinanza attiva e sussidiarietà circolare». *Labsus*. Disponibile su <http://www.labsus.org>, 2008.
- Craig, Edward. *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. Taylor & Francis, Abingdon, 1998.
- Cuccurullo, Corrado, e Aurelio Tommasetti. «L'impiego delle mappe strategiche nella balanced scorecard: processo di costruzione ed effetti sistemici [the use of balanced scorecard strategy maps: the process of building and systemic effects]». *Mecosan* 13, n. 49 (2004): 47-62.
- Culasso, Francesca, *Information Technology e controllo strategico*, Giuffrè, Milano, 2004.

- Daft R., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001.
- Danthine, Jean-Pierre. «Subsidiarity: The Forgotten Concept at the Core of Europe's Existential Crisis». *PSE-Ecole d'économie de Paris (Postprint)*. PSE-Ecole d'économie de Paris (Postprint). HAL, aprile 2017.
- D'Atena, Antonio. «Costituzione e principio di sussidiarietà». *Quaderni costituzionali*, n. 1/2001 (2001).
- De Gobbis, Francesco *Ragioneria generale*, Società Anonima Editrice Dante Alighieri, Milano-Genova-Roma-Napoli, 1931, p. 313 ss.
- De Jouvenel, Bertrand. «The political economy of gratuity». *The Virginia Quarterly Review* 35, n. 4 (1959): 513-26.
- della Penna, Francesco. *Le istituzioni contabili*, Parte prima, Casa Editrice Castellani, Roma, 1946.
- *Le istituzioni contabili*, Parte seconda, Casa Editrice Castellani, Roma, 1950.
- Doneddu, Sara, e Claudia D'Agostinis. *Il capo doc. Gestire con efficacia i rapporti con le persone: Gestire con efficacia i rapporti con le persone*. Franco Angeli, Milano, 2014.
- Einaudi, Luigi. *Conoscere per Deliberare: Prediche inutili*. Opere di Luigi Einaudi, volume secondo, Einaudi, Torino, 1964.
- *Principi di scienza della finanza*. Edizioni scientifiche Einaudi, Torino, 1956.
- Eisenhardt, Kathleen M. «Agency Theory: An Assessment and Review». *Academy of Management Review* 14, n. 1 (1 gennaio 1989): 57-74.
- Epstein, Marc J., e Kristi Yuthas. *Measuring and improving social impacts: A Guide for nonprofits, companies, and impact investors*. Berrett-Koehler Publishers, Oakland, CA, USA, 2014.
- Fabbri, Mario. *L'Economia Immaginarica: Una Concezione Nuova*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.
- Fazzi, Luca. «Social Enterprises, Models of Governance and the Production of Welfare Services». *Public Management Review* 14, n. 3 (marzo 2012): 359-76.
- Ferrero, Giovanni. *Impresa e management*. Giuffrè, Milano, 1987.
- *Istituzioni di economia d'azienda*. Giuffrè, Milano, 1968.
- *La valutazione economica del capitale d'impresa*. Vol. 1. A. Giuffrè, Milano, 1966.
- Ferro, Pasquale. *Banca d'Italia e Tesoreria dello Stato: vicende storiche, riforme e prospettive*, 3^a ed., Banca d'Italia, Roma, 2021.
- Fontana, Corrado. «Il welfare circolare che rigenera le istituzioni». *Valori*, 2 settembre 2013.
- Foucault, Michel. *Sorvegliare e punire*. Einaudi, Torino, 1976.
- Freeman, Robert E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Company, Boston, MA, 1984.

- Friedman, Milton. *The Optimum Quantity of Money: And Other Essays*. Aldine Publishing Company, London, 1969.
- G8 Social Impact Investment Taskforce. *Impact Investment: The Invisible Heart of Markets: Harnessing the Power of Entrepreneurship, Innovation and Capital for Public Good*, 2014. <http://www.socialimpactinvestment.org/>.
- Giacosa, Elisa. *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*. Franco Angeli, Milano, 2015.
- Giunta, Francesco. *Economia aziendale*. CEDAM, Padova, 2008.
- Gjesdal, Frøystein. «Accounting for Stewardship». *Journal of Accounting Research* 19, n. 1 (1981): 208-31.
- Gosepath, Stefan. «The Principle of Subsidiarity». In *Real World Justice: Grounds, Principles, Human Rights, and Social Institutions*, a cura di Andreas Follesdal e Thomas Pogge, 157-70. *Studies in Global Justice*. Springer Netherlands, Dordrecht, 2005. https://doi.org/10.1007/1-4020-3142-4_9.
- Governo Italiano, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, aprile 2021.
- Grandis, Fabio Giulio, Roberto Jannelli, e Paolo Ricci, *Esercitazioni di ragioneria pubblica*, Edizioni Kappa, Bologna, 1992.
- Halkos, George, e Stylianos Nomikos. «Corporate Social Responsibility: Trends in Global Reporting Initiative Standards». *Economic Analysis and Policy* 69 (1 marzo 2021): 106-17.
- Hardin, Garrett. «The Tragedy of the Commons». *Science* 162, n. 3859 (13 dicembre 1968): 1243-48.
- Henke, Klaus-Dirk, Wolf Schäfer, Jacques Pelkmans, e Ian Cooper. «Subsidiarity in the European Union». *Intereconomics* 41, n. 5 (1 settembre 2006): 240-57.
- Kaplan, Robert S., e David P. Norton. *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press, 2006.
- *L'impresa orientata dalla strategia: balanced scorecard in azione*. Isedi, 2002.
 - *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press, 1996.
 - *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review, Cambridge, 2004.
- Kirchner, Christian. «The Principle of Subsidiarity in the Treaty on European Union: A Critique from a Perspective of Constitutional Economics Essay». *Tulane Journal of International and Comparative Law* 6 (1998): 291-308.
- Levi, Eugenio. *Ragioneria applicata. Per il Quarto Corso degli Istituti Tecnici commerciali*, Edizioni Tramontana, Milano, 1955.
- Locke, John. *An Essay Concerning Human Understanding*. T. Tegg and Son, Londra, UK, 1836.

- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Pearson Education, 1954.
- *Toward a psychology of being*. 3th, Edition Wiley, Hoboken NJ, USA, 1998.
- Mathews, Matthew M. «Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate?» *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 10, n. 4 (1997): 481-531.
- Mattessich, Richard. «Accounting representation and the onion model of reality: A comparison with Baudrillard's orders of simulacra and his hyperreality». *Accounting, Organizations and Society* 28, n. 5 (2003): 443-70.
- Max-Neef, Manfred A., Antonio Elizalde, e Martín Hopenhayn. *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflections*. Apex Press, Bresso, 1991.
- McCawley, Paul F. «Logic model for program planning and evaluation». In *Logic model for Program Planning and Evaluation*. University of Idaho, Moscow, 2001.
- Mella, Piero. *Elementi di economia aziendale*. Utet Libreria, 1992.
- Mendelow, Aubrey L. «Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept.» *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA*, 1991.
- Migliaccio, Guido. *Gli schemi di rendicontazione economico-patrimoniale degli enti locali: Evoluzione, comparazioni e prospettive*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Migliavacca, Alessandro. *La gestione dell'aspetto socio-ambientale delle aziende. Un approccio di amministrazione razionale alla luce della crisi ambientale e sanitaria del XXI secolo*. Giappichelli, Torino, 2020.
- Migliavacca, Alessandro, Christian Rainero, e Luigi Puddu. *Aziende, Amministrazione Razionale e Impatto Sociale* in Luciano Marchi, Rosa Lombardi, Luca Anselmi «Il Governo Aziendale tra Tradizione e Innovazione vol. XII - Aziende non-profit, etica e responsabilità sociale», FrancoAngeli, Milano , 2016.
- Miller, Peter, e Michael Power. «Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory». *The Academy of Management Annals* 7, n. 1 (1 giugno 2013): 557-605.
- Mintzberg, Henry. *The structuring of organizations*. Vol. 203. Prentice hall Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, e Donna J. Wood. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts». *Academy of management review* 22, n. 4 (1997): 853-86.
- Murray, Henry A. *Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*. Oxford University Press, Oxford, 1938.
- Musella, Marco, e Maria Santoro. *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*. Giappichelli, Torino, 2012.
- O'Dwyer, Brendan, e Jeffrey Unerman. «Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs». *Accounting and Business Research* 40, n. 5 (2010): 451-71.

- OECD. *General Assessment of the Macroeconomic Situation*, 2014. www.oecd.org/eo/outlook/General-assessment-of-the-macroeconomic-situation.pdf.
- Onida, Pietro. *Economia d'azienda*. Utet, Torino, 1982.
- *L'azienda: primi principi di gestione e di organizzazione: volume in 8° di pag. XX-412, L. 2000*. Giuffrè, Milano, 1954.
- Ormiston, Jarrod, e Richard Seymour. «Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement». *Journal of Social Entrepreneurship* 2, n. 2 (2011): 125-50.
- Ostrom, Elinor. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- Palea, Vera. *Rischio, rendimento e fondamentali d'impresa*. Pearson, London, 2010.
- Paoloni, Mauro. *Il sistema informativo e le funzioni direzionali negli enti pubblici non economici*. Giappichelli, Torino, 1999.
- Parker, Lee D. «Social and environmental accountability research: A view from the commentary box». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 18, n. 6 (2005): 842-60.
- Parkinson, Cyril Northcote, e A. Monti. *La legge di Parkinson*. Monti & Ambrosini, Pescara, 2011.
- Peter L. J., *The Peter Principle*, Bantam books, New York, 1970.
- Peters Thomas J., e Waterman Robert H. Jr, *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984.
- Pisoni, Piero, e Alain Devalle. *Analisi finanziaria*. Giuffrè, Milano, 2016.
- Pollifroni, Massimo. *L'Etica Aziendale nei Processi di Globalizzazione dei Mercati. Paradigmi, Determinanti, Valutazioni*. Vol. 71. Giappichelli, Torino, 2017.
- Porter, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.
- «Value chain». *The Value Chain and Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1985.
- *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di comunità, Milano, 1996.
- Porter, Michael E., e Mark Kramer. «Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society». *Harvard Business Review*, Jan, 2011.
- Pozzoli, Matteo, e Giacomo Manetti. *Pianificazione e controllo per le aziende non profit. Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico: Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico*. Franco Angeli, Milano, 2011.
- Puddu, Luigi, a c. di. *Lezioni di Ragioneria Pubblica*. Università degli Studi di Torino – Istituto di Ragioneria ed Economia Aziendale, Serie Prima. Giuffrè, Milano, 2005.
- Puddu, Luigi, a c. di. *Lezioni di Ragioneria*. Università degli Studi di Torino – Istituto di Ragioneria ed Economia Aziendale, Serie Prima. Giuffrè, Milano, 2005.
- Puddu, Luigi, Massimo Pollifroni, Vania Tradori, Alessandra Indelicato, Silvana Se-

- cinaro, Enrico Sorano, e Christian Rainero. *Appunti di «Ragioneria pubblica applicata»*. CELID, Torino, 2014.
- Puddu, Luigi, Christian Rainero, Alessandro Migliavacca, Riccardo Coda, «Ruolo e rappresentazione del fondo di dotazione nelle aziende non profit», in AA.VV., *Nuove frontiere del reporting aziendale – La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*, FrancoAngeli, Roma-Milano, 2018.
- Rainero, Christian, *L'incidenza delle spese generali (o "overhead") nelle amministrazioni pubbliche*, Rirea, Roma, 2019.
- Rainero, Christian, Alessandro Migliavacca, Luigi Puddu, e Giuseppe Modarelli. «Social impact and evaluation: A rational management theory approach». *African Journal of Business Management* 12, n. 5 (2018): 92-102.
- Rainero, Christian, Giuseppe Modarelli, Alessandro Migliavacca, e Riccardo Coda. «Early Traces of Materiality and Relevance Principles in Luca Pacioli's Tractatus XI». *International Journal of Business and Management* 15, n. 9 (16 agosto 2020): 153.
- Rescigno, Giuseppe Ugo. «Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali». *Diritto pubblico*, n. 1/2002 (2002). <https://doi.org/10.1438/7446>.
- Ricci, Paolo. *Il soggetto economico nell'azienda pubblica: una introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*. Rirea, Roma, 2010.
- *Introduzione all'economia aziendale*. Giuffrè, Milano, 2007.
- Rotheroe, Neil, e Adam Richards. «Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development». *Social Enterprise Journal* 3, n. 1 (2007): 31-48.
- (san), Tommaso d'Aquino. *La somma teologica. Testo latino e italiano*. Vol. 8. Edizioni Studio Domenicano, 1985.
- Sciarelli, Sergio. *La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale*. CEDAM, Padova, 2014.
- Sianesi, Andrea. *La gestione del sistema di produzione*. Etas, Milano, 2014.
- Tanese, Angelo, Giuseppe Negro, e Annalisa Gramigna. *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*. Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.
- Vianello, Vincenzo. *Istituzioni di ragioneria generale*, Società Anonima Editrice Dante Alighieri, Milano-Genova-Roma-Napoli, 1932.
- Volpato, Oreste. «Il bilancio di cassa strumento di controllo e politiche finanziarie». *Il management dell'area pubblica* (a cura di Luca Anselmi e Oreste Volpato), Giuffrè, Milano, 1990.
- Wainwright, Susan. «Measuring impact: A guide to resources». *London, NCVO*, 2002.

Walters, Geoff, e Paul Kitchin. *Stakeholder Management and Sport Facilities: A Case Study of the Emirates Stadium*. Vol. 1, 2009.

Zamagni, Stefano. *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare*, 2011.

– «Economia civile e nuovo welfare». *Rivista italianieuropei*, n. 3 (2011).

Zappa, Gino. *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè, Milano, 1957.

– *L'economia delle aziende di consumo*. A. Giuffrè, Milano, 1962.

– *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Discorso inaugurale dell'Anno Accademico, 1926-27, nel Regio Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia, Milano, S.A., Istituto editoriale Scientifico, 1927.

Zappa, Gino, Lino Azzini, e Giuseppe Cudini. *Ragioneria applicata alle aziende private: ad uso degli istituti tecnici*. A. Giuffrè, Milano, 1951.

– *Ragioneria generale ad uso degli istituti tecnici*, Giuffrè, Milano, 1955.

Zappa, Gino, e Arnaldo Marcantonio. *Ragioneria applicata alle aziende pubbliche. Primi principi*. Giuffrè, Milano, 1954.

Autori

Luigi Puddu

È Professore Emerito dell'Università degli Studi di Torino, già Professore Ordinario di Ragioneria presso la medesima Università. Ha ricoperto incarichi di docenza su corsi di ragioneria pubblica. Già direttore del Master in management delle aziende ospedaliere e sanitarie locali (Mias) e del Master in management delle aziende pubbliche e delle aziende di pubblico servizio (Miap) dell'Università di Torino, è attualmente membro dei rispettivi comitati scientifici. Presidente del Comitato scientifico di numerosi gruppi di studio e di ricerca in materie economico aziendali e autore di numerosi testi e paper. È dottore commercialista e revisore contabile.

Christian Rainero

È Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università di Torino, dove ha conseguito il P.hd in Business Administration. Presiede il CDS in Management dell'Informazione e della Comunicazione Aziendale ed è docente di Ragioneria pubblica e di Tesoreria e finanza delle aziende pubbliche. È responsabile scientifico di gruppi di studio e di ricerca in collaborazione con aziende pubbliche territoriali e autore di pubblicazioni in materia di contabilità, bilancio e tesoreria. È dottore commercialista e revisore contabile.

Vania Tradori

È Ricercatrice di Economia Aziendale presso l'Università di Torino, dove ha conseguito il P.hd in Business Administration. Docente di Ragioneria Pubblica e di Revisione delle Aziende Pubbliche e Sanitarie. È componente di gruppi di studio e di ricerca in tema di ragioneria pubblica in collaborazione con aziende pubbliche territoriali e aziende sanitarie e autore di pubblicazioni in materia di contabilità, bilancio e revisione.

Alessandro Migliavacca

È Ricercatore a tempo determinato (A) di Economia Aziendale, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Economia e Statistica “Cognetti De’ Martiis”. È docente universitario e autore di numerose su materie contabili e aziendali. I suoi interessi di ricerca spaziano nelle diverse materie dell’Economia Aziendale, con particolare riferimento al Bilancio e più in generale alla Ragioneria, Ragioneria Pubblica, Valutazione di Impatto Sociale, Rendicontazione ESG, Valutazione d’azienda. È iscritto all’Ordine dei Dottori Commercialisti di Torino e dei Revisori Legali.

Volumi pubblicati

1. E. GIACOSA-A. MAZZOLENI, *I modelli di previsione dell'insolvenza aziendale. Efficacia predittiva, limiti e prospettive di utilizzo*, pp. X-174, 2018.
2. D. BUSO, *L'introduzione del fair value per la valutazione dei derivati. Analisi teorica ed empirica degli effetti sul modello di bilancio italiano*, pp. XII-204, 2019.
3. E. TRUANT, *The Business Model of organic companies. Sustainability approaches through districts*, pp. XIV-162, 2019.
4. S. FIANDRINO, *Disclosure of Non-Financial Information: Evolutionary Paths and Harmonisation to Mandatory Requirements*, pp. XII-164, 2019.
5. L. CORVO-L. PASTORE, *Perspectives of Value Co-Creation: Impact-Based Models*, pp. XII-148, 2019.
6. S. SECINARO, *Blockchain e accounting*, pp. XIV-114, 2020.
7. M. MAZZOLENI, *L'indebitamento finanziario nelle piccole e medie imprese. Vincolo o acceleratore nel processo di crescita?*, pp. XIV-274, 2020.
8. M. CISI, *Le reti di imprese. Una analisi economico-aziendale*, pp. XVI-144, 2020.
9. R. FRONDI, *La Terza Missione delle Università*, pp. XII-212, 2020.
10. V. BRESCIA, *Smart city e citizen participation: strumenti, governance e performance*, pp. X-262, 2020.
11. A. SARDI-P. GARENGO-E. SORANO, *La misurazione e la gestione delle prestazioni: il ruolo chiave della gestione delle risorse umane*, pp. VI-122, 2020.
12. P. ESPOSITO, *Concessioni e accordi per servizi in concessione. Profili teorici, modelli di business, trattamento contabile*, pp. XIV-146, 2020.
13. F. RIZZATO, *Il trattamento contabile dei leasing tra IFRS e US GAAP. Tendenze evolutive, literature review e contesto italiano*, pp. VIII-184, 2020.
14. P. CATALFO, *Il carattere evolutivo del bilancio e il valore delle informazioni non finanziarie*, pp. XIV-130, 2020.
15. L. CORAZZA, *Sustainability education for future managers. An autoethnographic research experience on transformational learning*, pp. X-118, 2020.
16. G. GIOVANDO, *L'operazione di securitization. Analisi dei processi di rilevazione e di gestione*, pp. VIII-184, 2021.
17. F. BAVA, *L'Audit del "Going Concern" nel bilancio*, pp. X-166, 2021.

18. L. PUDDU- C. RAINERO-V. TRADORI-A. MIGLIAVACCA, *Ragioneria*, pp. XVI-256, 2021.
19. M. MASSARO, *Creatività e management control system. Attori, processo e contesto*, pp. VIII-184, 2022.
20. N. ROSSI, *L'attuazione del PNRR nelle aziende sanitarie. Progettazione, gestione e impatto*, pp. VIII-152, 2022.