

## INDICE

INTRODUZIONE	Pag.	1
--------------	------	---

### Capitolo Primo

#### INTANGIBLE ASSET E CRITERI DI VALUTAZIONE

1.1 Beni immateriali e risorse intangibili: brevi note introduttive	pag.	4
1.2 Caratteristiche distintive delle risorse intangibili	“	10
1.3 Il valore degli intangible assets	“	12
1.4 Strategie e sviluppo delle risorse intangibili	“	14
1.5 Criteri di classificazione	“	17
1.6 Capitale intellettuale nelle sue diverse dimensioni	“	28
1.7 Criteri di valutazione degli intangibili	“	31
1.7.1 Metodo del reddito	“	34
1.7.2 Metodo del costo	“	36
1.7.3 Metodo del mercato	“	39
1.7.4 Metodo del flusso di risultato atteso	“	42
1.7.5 Sistemi di misurazione alternativi	“	45
1.8 Principi contabili nazionali ed internazionali: evoluzione normativa	“	48

### CAPITOLO SECONDO

#### IL BILANCIO DELL'INTANGIBILE

2.1 Aspetto contabile delle risorse intangibili	pag.	58
2.2 Bilancio dell'intangibile	“	60
2.3 Elementi qualificanti della sua struttura	“	63
2.4 Bilancio dell'intangibile: alcuni casi	“	66
2.4.1 Brembo	“	67
2.4.2 Intercos	“	72
2.4.3 Banca Agrileasing	“	75
2.4.4 Ferrari-Maserati	“	77

### **CAPITOLO TERZO**

#### **LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

<b>3.1 Corporate Social Responsibility: aspetti generali</b>	pag. 80
<b>3.2 CSR a livello internazionale</b>	“ 86
<b>3.3 CSR in ambito nazionale</b>	“ 88
<b>3.4 L'attenzione del mercato ai comportamenti responsabili</b>	“ 91
<b>3.5 Pianificazione e valutazione degli investimenti socialmente responsabili</b>	“ 94
<b>3.6 Come si arriva al bilancio di sostenibilità</b>	“ 98
<b>3.7 Misurazione della sostenibilità</b>	“ 99
<b>3.7.1 Certificazione SA8000</b>	“ 99
<b>3.7.2 Standard AA1000</b>	“ 102
<b>3.7.3 Global Report Iniziative</b>	“ 106
<b>3.8 Impatto della responsabilità sociale nella gestione dell'azienda</b>	“ 109

### **CAPITOLO QUARTO**

#### **IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**

<b>4.1 Bilancio di sostenibilità: caratteristiche ed elementi qualificanti</b>	pag. 112
<b>4.2 Attuale stato dell'arte e possibili evoluzioni</b>	“ 120
<b>4.3 Comunicazione istituzionale e diffusione della CSR in Italia</b>	“ 122
<b>4.4 Bilancio di sostenibilità: alcuni casi</b>	“ 126
<b>4.4.1 Gruppo Fiat</b>	“ 127
<b>4.4.2 Enel</b>	“ 132
<b>4.4.3 Autogrill</b>	“ 137
<b>4.4.4 Telecom Italia</b>	“ 143
<b>4.5 La CSR contribuisce allo sviluppo degli intangibles o viceversa?</b>	“ 146

### **CAPITOLO QUINTO**

#### **POSSIBILE INTEGRAZIONE TRA BI E BS:**

##### **UNA VERIFICA EMPIRICA**

<b>5.1 Definizione dell'oggetto di ricerca</b>	pag. 149
<b>5.2 Perché gli intangibles nel bilancio di sostenibilità?</b>	“ 151
<b>5.3 Ipotesi di convergenza tra i due bilanci</b>	“ 155
<b>5.4 Analisi di un caso reale: scelta e motivazione</b>	“ 158
<b>5.5 Granarolo SpA</b>	“ 160
<b>5.5.1 I bilanci di sostenibilità</b>	“ 164
<b>5.6 Osservazioni conclusive</b>	“ 171
<b>Bibliografia</b>	“ 177

### **Indice delle figure**

Figura 1	pag. 16
Figura 2	“ 29
Figura 3	“ 67
Figura 4	“ 113
Figura 5	“ 116
Figura 6	“ 119
Figura 7	“ 120
Figura 8	“ 140
Figura 9	“ 147
Figura 10	“ 169

### **Indice delle tabelle**

Tabella 1	pag. 34
Tabella 2	“ 52
Tabella 3	“ 52
Tabella 4	“ 54
Tabella 5	“ 64
Tabella 6	“ 74
Tabella 7	“ 76
Tabella 8	“ 125
Tabella 9	“ 125
Tabella 10	“ 154
Tabella 11	“ 168



## **Introduzione**

Negli ultimi anni l'attenzione rivolta ai beni immateriali e alle tematiche che essi generano nell'ambito dell'economia aziendale, è in progressivo aumento. Il valore di un'azienda dipende sempre più dalle risorse intangibili e sempre meno dai beni tradizionali.

Oggi la valutazione dei beni immateriali costituisce un problema fondamentale per la valutazione di un'impresa, il cui patrimonio è costituito prevalentemente da attività intangibili alle quali è associato un valore che è solo parzialmente espresso in bilancio. I ruoli ascrivibili alle risorse invisibili si compendiano quale componente essenziale della competitività delle imprese, a fronte di creazione di valore e produzione di reddito, parte fondamentale dello stesso valore economico che l'azienda assume in un determinato momento.

Spesso si sottovaluta la dimensione intangibile considerata non gestibile e impossibile da monitorare, in quanto intangibile per definizione. Al contrario, la dimensione intangibile rappresenta un fattore determinante per le strategie aziendali, poiché il nostro è un sistema economico globale che vede la crescita incessante del valore dell'informazione e il continuo dinamismo degli scenari sociali.

Sulla base di tali considerazioni si è sviluppata la prima parte del presente lavoro che attraverso una rivisitazione degli intangibili e dei criteri di valutazione, cercherà di enfatizzare il ruolo del bilancio dell'intangibile per mezzo dell'esplicitazione di alcuni casi aziendali reali, al fine di una migliore comprensione epistemologica del ruolo di tali risorse in termini performance aziendale.

Il prosieguo dello stesso fa capo alla contestuale enfattizzazione del ruolo della responsabilità sociale d'impresa per la definizione delle strategie aziendali.

La posizione delle aziende verso la CSR è cambiata negli anni passando dallo shareholder value allo stakeholder value. Un approccio serio al modello

di crescita sostenibile comporta la realizzazione di un sistema integrato di supporto, attraverso il lancio di iniziative specifiche e lo sviluppo della comunicazione corretta e veritiera nella sostenibilità.

Nel tempo le aziende hanno sviluppato forme di rendicontazione volte a comunicare il proprio impegno a operare nel rispetto della teoria in parola. Si è così assistito alla nascita e alla diffusione di strumenti dedicati quali: i Bilanci Ambientali, i Bilanci Sociali e, successivamente, i Bilanci di Sostenibilità. Attorno al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è stato strutturato un insieme di pratiche e documenti accomunati dal tentativo di provare l'impegno a contemperare le istanze degli stakeholder. Tali documenti sono redatti sia per comunicare l'impegno in parola sia per utilizzare le informazioni all'interno dell'azienda per favorire una gestione nel rispetto della stakeholder theory.

Con il tempo si sono sviluppati di fatto due distinti approcci al bilancio d'esercizio. Nel primo prevale l'aspetto contabile, e quindi il bilancio è un documento di natura prevalentemente contabile, che deriva direttamente dal sistema contabile. Nel secondo il bilancio d'esercizio è frutto di una sintesi di dati sistematicamente raccolti dal sistema informativo aziendale, al cui interno troviamo il sistema contabile, il cui ruolo non è certo esaustivo.

Se in passato poteva essere significativo il primo approccio, oggi, di fronte al crescente fabbisogno informativo, l'approccio strettamente contabile non consente all'azienda di dare risposte adeguate e lo stesso significato dell'utile d'esercizio si è profondamente modificato.

Il tradizionale bilancio d'esercizio che possiede, inoltre, per definizione un orizzonte temporale di breve periodo (l'esercizio), è rivolto al passato e, solo attraverso la lettura di una serie storica di bilanci, è possibile ricostruire il percorso compiuto dall'azienda nel passato.

Dall'analisi del bilancio dell'intangibile e dei suoi elementi che sottendono alla CSR prende corpo la terza parte del lavoro che fa capo all'analisi del

bilancio di sostenibilità in un'ottica di convergenza in termini di rendicontazione tra il bilancio di sostenibilità e il bilancio dell'intangibile.

E quindi, l'obiettivo della ricerca è quello di indagare in modo empirico l'ipotesi di una convergenza tra i bilanci di sostenibilità e i bilanci dell'intangibile individuandone gli elementi comuni, in particolare le informazioni relative ai temi della RSI fornite volontariamente nei bilanci dell'intangibile.

Attraverso un'indagine empirica che fa capo alla Granarolo SpA si è cercato di comprendere come sia possibile esplicitare tale convergenza per la definizione di indicatori comuni sia del valore degli intangibili in azienda che della rilevanza sociale degli stessi nel tentativo di aumentare il dialogo e la comunicazione tra i portatori di interesse esterni (stakeholder) e coloro che si prodigano al conseguimento dei risultati aziendali nel rispetto della massima efficienza ed efficacia.

## **CAPITOLO PRIMO**

### **INTANGIBLE ASSETS E CRITERI DI VALUTAZIONE**

**Sommario:** **1.1** Beni immateriali e risorse intangibili: brevi note introduttive; **1.2** Caratteristiche distintive delle risorse intangibili; **1.3** Il valore degli intangible assets; **1.4** Strategie e sviluppo delle risorse intangibili; **1.5** Criteri di classificazione; **1.6** Capitale intellettuale nelle sue diverse dimensioni; **1.7** Criteri di valutazione; **1.7.1** Criterio del reddito; **1.7.2** Criterio del costo; **1.7.3** Criterio del mercato; **1.7.4** Criterio del flusso di risultato atteso; **1.7.5** Sistemi di misurazione alternativi; **1.8** Principi contabili nazionali ed internazionali: evoluzione normativa.

#### **1.1 Beni immateriali e risorse intangibili: brevi note introduttive**

Le risorse a disposizione di un'azienda sono gli elementi che in un preciso momento possono essere impiegati secondo determinate combinazioni ai fini dello svolgimento dell'attività aziendale. Un'azienda ha a sua disposizione risorse finanziarie, risorse fisiche, risorse umane e risorse intangibili.

Affinché un'azienda svolga il suo naturale processo di creazione del valore occorre effettuare una notevole distinzione, oggi più che mai affermata e discussa, che è quella tra risorse tangibili o materiali e risorse intangibili o immateriali.

Le risorse del primo tipo rappresentano il patrimonio fisico dell'azienda e permettono lo svolgimento materiale dell'attività aziendale. Per il secondo tipo, sono state date diverse definizioni, ma quella più notoriamente estesa è che le risorse immateriali, caratterizzate dal fatto di essere prive di consistenza fisica, consentono all'azienda di acquisire vantaggio competitivo stabile e di lunga durata.

In questi ultimi anni molte ricerche sono state indirizzate verso obiettivi di identificazione e classificazione delle risorse immateriali in categorie omogenee, nell'ambito del processo di creazione e diffusione del valore in azienda, per cui parlare di risorse intangibili significa, in realtà, fare riferimento ad un insieme di elementi molto eterogenei.

Come primo passo da compiere, in tale contesto di riferimento, occorre identificare tali risorse. Ma più che mera definizione ciò che manca,



fondamentalmente, è un'adeguata struttura informativa che permette di qualificare, quantificare, valutare e comunicare le risorse intangibili, così da offrire a tutti i soggetti interessati a vari livelli una rappresentazione veritiera e fedele delle potenzialità effettive dell'azienda.

Solo per fare un breve excursus sui contributi interpretativi che sono stati apportati da molti studiosi, una delle prime definizioni in merito, è stata di Itami, il quale definiva i beni immateriali come le «risorse basate sull'informazione o che la incorporano» che consentono all'azienda di acquisire un vantaggio competitivo solido e duraturo, si parla cioè di risorse come la fiducia dei consumatori, la capacità del management, il controllo della distribuzione, l'immagine di marca<sup>1</sup>.

Altro studioso di fondamentale importanza, è Corno il quale sosteneva che è più corretto ricondurre le risorse intangibili a risorse, ad abilità presenti e attivate nelle aziende e stabilitesi attraverso processi decisionali di carattere strategico. Per Corno le fonti del patrimonio intangibile sono date dal bagaglio storico dell'impresa, alla sua capacità e predisposizione di saper gestire le conoscenze possedute dai membri dell'organizzazione, alle attività disponibili immateriali che sono individuabili nei brevetti, nelle opere dell'ingegno, nelle concessioni, nelle licenze, nei marchi, in tutte quelle attività, cioè, che è possibile immagazzinare in azienda ed utilizzarle al momento opportuno<sup>2</sup>.

Donaldson nel 1992<sup>3</sup>, con il termine *intangible asset* ha definito delle categorie di grandezze che sono diverse tra di loro; precisamente esistono, secondo questo ricercatore, tre tipi di intangibles:

---

<sup>1</sup>Itami riporta un semplicissimo ma efficace esempio per differenziare le risorse immateriali da quelle fisiche: «Possiamo cogliere le differenze tra questi due tipi di necessità se riflettiamo per analogia alle risorse necessarie per dipingere in quadro. Per dipingere l'artista deve essere fisicamente presente e deve avere abbastanza denaro per comperare pennelli, tele e colori. Le risorse umane fisiche ed economiche sono necessarie per dipingere il quadro, ma non ne fanno necessariamente un capolavoro. Per questo ci vuole qualcosa d'altro, il senso artistico e la tecnica del pittore: ovvero le sue risorse invisibili». Cfr. ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Torino, Isedi 1987, pag. 36.

<sup>2</sup> Per maggiori approfondimenti si veda CORNO F., *Patrimonio intangibile e governo d'impresa*, Egea, Milano, 1996.

<sup>3</sup> DONALDSON T. H., *The treatment of intangibles*, St. Martin's Press, 1992.

- l'avviamento (il goodwill) che è l'individuazione che qualcuno ha pagato, per un'azienda o specifica attività, un prezzo più alto di quello che effettivamente e contabilmente è stato assegnato ad essa;
- le attività, marca e brevetti, che sono in grado, sia in modo autonomo che con altre risorse, di generare cash flow<sup>4</sup>;
- costi capitalizzati, ossia la trascrizione contabile di uscite di cassa già sostenute.

Gli intangibles possono essere definiti, dunque, come quelle attività prive di consistenza fisica che partecipano al raggiungimento del vantaggio competitivo cui l'azienda aspira. Proprio la natura sistemica dell'impresa fa in modo che si possano sviluppare diversi intangibles specifici, in riferimento a ciascuna attività aziendale.

Baruch Lev, economista americano, arriva a definire le risorse intangibili facendo questo tipo di ragionamento: «i beni patrimoniali servono per generare reddito futuro, come gli affitti sono generati dagli immobili commerciali, gli interessi attivi dal possesso di obbligazioni e il cash flow da un impianto produttivo. Un bene patrimoniale immateriale serve per generare reddito futuro senza tuttavia avere un aspetto fisico o finanziario (un'azione o un'obbligazione). Un brevetto, un marchio, una struttura organizzativa senza uguali che produce risparmi sui costi (per esempio una catena per gli approvvigionamenti basata su internet) sono risorse intangibili»<sup>5</sup>. Partendo da codesto assunto Lev disquisisce le risorse immateriali e le distingue in tre grandi insiemi: innovazioni, strutture organizzative e risorse umane. Ed è proprio dalla sinergia di questi tre gruppi che scaturiscono e che vengono generate le risorse intangibili. Tali risorse sono state da molto tempo trascurate

---

<sup>4</sup> Esse sono definite intangibile perché sono prive di consistenza fisica e perché perdono il loro valore nel momento in cui smettono di generare cash flow.

<sup>5</sup> Cfr. LEV B.: *Intangibles: gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, Etas, 2003, pag. 7.

nell'ambito dei mercati organizzati e soprattutto dalle aziende perché sono dotate di un elevato rischio, quanto i beni materiali<sup>6</sup>.

In più egli discute (in una recente intervista) sul fatto che l'informazione più importante per i manager e per gli investitori è data dalla catena del valore dell'azienda. Attraverso questo strumento, infatti, si ha la possibilità di scoprire nuovi prodotti, innovazioni di processi, implementazione e sviluppo delle fasi dei nuovi processi e nuove risorse intangibili<sup>7</sup>.

Secondo uno studio condotto dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico)<sup>8</sup> negli anni novanta, invece, sono state definite le risorse intangibili nell'ambito della prospettiva degli investimenti effettuati all'interno dei processi produttivi; inoltre, lo studio eseguito accuratamente ha mirato sostanzialmente a comparare il contesto macroeconomico e statistico di paesi con economie avanzate. Inizialmente, le aree essenziali di investimento identificate negli intangibili sono individuabili: nella ricerca e sviluppo, nella conoscenza applicata, nelle licenze e nei brevetti, nelle creazioni di tipo artistico, nella formazione e negli investimenti diretti nelle risorse umane, nella pubblicità, nella certificazione di qualità, nel portafoglio clienti, nei marchi, nel software, nei progetti e prototipi industriali.

---

<sup>6</sup> «Intangible assets, such as new discoveries like drugs, software programs, brands or unique organizational design and processes that provide a competitive advantage, are by and large not traded in organized markets, and the property rights over these assets are often not fully secured by the company. The risk of these assets – for example the risk involved in developing a new drugs or software programs – is generally higher than that of physical assets...».

<sup>7</sup> «The most relevant information to managers and investors concerns the enterprise's value chain. By value chain, I mean the fundamental economic process of innovation that starts with the discovery of new products, services or processes, proceeds through the development and the implementation phase of these discoveries and establishment of technological feasibility, and culminates in the commercialisation of the new products or services. And this innovation process is where economic value is created in today's knowledge based businesses from nearly all industries. So what I recommend as one important complementing element of a new accounting system is a so called Value Chain Blueprint, a measure based information system for use in both internal decision making and disclosure to investors, that reports in a structured and standardized way about the innovation process». The new "New Economist Analyst Report", 6 Marzo 2002.

<sup>8</sup> L'OCSE è un forum che consente agli Stati che ne fanno parte di rispondere, insieme, alle sfide economiche, sociali ed ambientali derivante dall'interdipendenza e dalla globalizzazione. Ad oggi comprende circa 30 paesi tra cui la maggior parte dei paesi dell'Europa Occidentale, quelli dell'America del nord, l'Australia, ecc.

In seguito ad ulteriori analisi sviluppate sempre dall'OCSE, sono state affinate e rese maggiormente precise le classificazioni e le relative definizioni. Infatti, le categorie di investimento sono state suddivise in principali e secondarie o supplementari. Tra le categorie principali di investimento si riconducono: la ricerca e sviluppo, la formazione e l'addestramento, le licenze, i marchi, i brevetti, il software, il marketing, e le esplorazioni minerarie<sup>9</sup>. Tra quelle secondarie vanno inclusi lo sviluppo organizzativo, la progettazione industriale e il design, il finanziamento di nuove idee, investimenti di altro tipo in sviluppo di risorse umane, naturalmente formazione e addestramento esclusi<sup>10</sup>.

L'International Accounting Standard Committee (IASC) definisce gli *intangible assets* come «una risorsa non monetaria, identificabile, senza sostanza fisica, posseduta per la produzione o la fornitura di beni o servizi, per la cessione ad altri o per motivi amministrativi» ed, inoltre, come «un mezzo che sia controllato dall'impresa per il risultato di un evento passato e dal quale sono attesi benefici futuri». In sostanza, questa definizione che doveva essere rivoluzionaria (IASC, International Accounting Standard 38, 1998) sottolinea che si possono definire come risorse intangibili (il termine utilizzato nella contabilità italiana è indifferentemente con immobilizzazioni immateriali) e, quindi, inserire nel bilancio tradizionale, solo quelle risorse che pur non essendo immediatamente convertibili in moneta, sono però chiaramente identificabili: ci si riferisce, in pratica, a brevetti, marchi e know-how<sup>11</sup>.

Secondo Francesco Manca per risorse immateriali si intende :«un qualsiasi elemento non tangibile a disposizione dell'imprenditore per il raggiungimento dei propri fini; ad evidenza, si tratta di una definizione che fa riferimento alla nozione qualitativa (e sistemica) di patrimonio, visto che non si distingue tra fattori produttivi detenuti a titolo di proprietà o meno: vi si può comprendere,

---

<sup>9</sup> Cfr. VOSSELMAN W.: *Initial Guidelines for the Collection and Comparison of data on Intangibles Investment*, Paris, OECD, 1998.

<sup>10</sup> Cfr. BERETTA ZANONI A., *Il valore delle risorse immateriali*, Il Mulino, Bologna, 2005.

<sup>11</sup> Cfr., D'EGIDIO F., *Il bilancio dell'intangibile*, Franco Angeli, Milano, 2001.

allora, non soltanto i tipici beni immateriali quali i marchi, i brevetti, i diritti di concessione e altro ancora, ma anche l'organizzazione del personale, la conoscenza e altri elementi analogamente impalpabili»<sup>12</sup>.

Comunque, per riassumere il tutto, si dice che in via generale, negli asset intangibili di un'azienda si possono considerare:

▲ il capitale umano, da intendersi come l'insieme di conoscenze, di abilità e di esperienze delle persone (essa può essere sia individuale che generica)<sup>13</sup>;

▲ la proprietà intellettuale che comprende i brevetti, marchi registrati, diritti di copyright posseduti dall'azienda<sup>14</sup>;

▲ il capitale organizzativo o strutturale, rappresentato dall'insieme di documenti prodotti, le procedure utilizzate, i modelli organizzativi, le strategie, la cultura aziendale e i contenuti dei database<sup>15</sup>;

▲ il capitale sociale o relazionale, vale a dire la fiducia (sia interna da parte dei propri collaboratori che esterna da parte dei consumatori nei confronti delle caratteristiche del prodotto)<sup>16</sup>, la reputazione o immagine dell'azienda percepita all'esterno, e la pubblicità. È in tale contesto che si individua un elemento oggi più che mai importante: quello del capitale relazionale esterno,

---

<sup>12</sup> Cfr. MANCA F., *Il valore di bilancio degli intangible assets*, Padova, Cedam, 2002, pag. 31.

<sup>13</sup> Il capitale umano descrive le competenze, i talenti (skill) del singolo individuo, che essenzialmente sono di natura tacita, e possono essere talenti informatici, relazionali, comunicativi, creativi, ecc.

<sup>14</sup> Dei diversi asset che costituiscono la proprietà intellettuale, questo è probabilmente il meno intangibile, in quanto composto da elementi di norma esprimibili facilmente in termini monetari.

<sup>15</sup> Tutto ciò può essere sintetizzato con una sola parola: routine. Con tale vocabolo è da intendersi la capacità di integrazione e di coordinamento delle risorse, il modo di eseguire le attività economiche in una organizzazione, le specifiche modalità di gestione delle risorse. A tal riguardo esempi di routine possono essere rappresentate da procedure di relazione con i clienti, procedure di selezione delle offerte dei fornitori, procedure di assegnazione dei budget aziendali e quant'altro. Ma a questo gruppo di asset intangibile occorre aggiungere sicuramente altro, e cioè le competenze raggiunte dall'impresa, ovvero le skills dell'impresa e i tratti specifici e distintivi che sono il risultato di processi di apprendimento collettivo. Alcuni esempi riferibili a tale concetto sono dati dalla capacità di segmentazione del mercato, dalla capacità di gestione del marchio, dalla capacità di sviluppo di nuovi prodotti, dalla capacità di relazioni con i clienti. Questo tipo di capitale strutturale è di proprietà dell'azienda e può essere protetto da specifiche leggi sul segreto aziendale. La sua gestione sistematica crea un maggior valore per l'azionista grazie ai vantaggi che si ottengono da una efficiente organizzazione e utilizzazione delle risorse possedute.

<sup>16</sup> Un incremento della fiducia da parte dei clienti consente certamente una riduzione dei costi di comunicazione del prodotto per effetto dell'aumento della fedeltà del consumatore (*customer fidelity*).

sintetizzato dal valore delle risorse collegate all'insieme delle relazioni esterne che l'azienda è in grado di intrattenere con l'ambiente esterno, ovvero i rapporti con i clienti, con i fornitori, con i business partner, con gli enti di ricerca e sviluppo, ecc<sup>17</sup>.

Il dibattito sulle risorse intangibili pone le sue fondamenta su un'analisi molto attenta e approfondita della loro struttura economica, e su una accurata documentazione delle conseguenze economiche sulla performance aziendale prodotta dalla valorizzazione di queste risorse.

È nella seconda metà degli anni '90 che le risorse immateriali, dunque, hanno conquistato un ruolo di primissimo piano tra le risorse aziendali. Con tale terminologia, come si è detto poc'anzi, non si fa più riferimento solo alle persone, ai beni ed ai capitali, ma anche alle informazioni di cui l'azienda dispone per il raggiungimento dei propri obiettivi a breve e a lungo termine, alla fiducia dei consumatori, all'immagine aziendale, al brand, alla capacità ed alle abilità del management.

### **1.2 Caratteristiche distintive delle risorse intangibili**

Le risorse immateriali sono generalmente caratterizzate dalla limitata imitabilità, infatti dal punto di vista del vantaggio competitivo una risorsa risulta tanto più preziosa quanto più è scarsa sul mercato; in presenza di una risorsa scarsa si perseguiranno, difatti, strategie di mercato basate su di essa. Inoltre, questa caratteristica consente all'azienda di differenziarsi dai concorrenti proprio perchè non è facilmente imitabile.

Le risorse intangibili risultano uniche, in effetti le abilità accumulate all'interno dell'organizzazione sono particolari e non è possibile trovare anche solo due aziende che abbiano le stesse capacità.

---

<sup>17</sup> Il valore del capitale relazionale dipende da alcuni fattori quali la numerosità delle relazioni con i soggetti esterni, dalla tipologia dei soggetti e dalle risorse potenzialmente accessibili.

In più il valore di una componente intangibile non può prescindere dall'ambiente in cui l'azienda opera: vi è la necessità, infatti, di coordinare risorse, abilità e capacità organizzative con quelle che si sono rivelate importanti per conseguire risultati positivi in uno specifico settore.

A questi tratti distintivi delle risorse immateriali, secondo l'autore Manca<sup>18</sup>, occorre aggiungerne altri, ovvero la trasferibilità, cioè la possibilità che si possa scambiare una risorsa tra differenti soggetti; occorre però fare una precisazione: una certa abilità può essere trasferita se è di tipo cognitivo, cioè legata alla conoscenza, mentre non è trasferibile se è tacita, cioè quando non si possono fornire delle spiegazioni di evento, come nel caso di doti particolari possedute da alcune persone.

Altra caratteristica è la separabilità, ovvero l'opportunità di esportare la risorsa in argomento dal contesto in cui è inserita senza che essa cessi di esistere, in poche parole si individuano alcuni fattori nel sistema aziendale la cui presenza è indispensabile.

Ancora, la misurabilità ossia la eventualità di valutare in modo attendibile i valori in oggetto; le risorse che sono misurabili possono essere trasferite se si possono scorporare dal contesto di cui risultano parte integrante senza che esso perda di significato.

Altri elementi distintivi a riguardo sono considerate la tutela giuridica, intesa come possibilità di difendere il possesso attraverso strumenti giuridici<sup>19</sup>, il grado di partecipazione delle persone alla creazione e sviluppo delle risorse, la destinazione delle risorse, vale a dire che le risorse possono essere riconducibili sia all'area tecnologica che all'area di marketing<sup>20</sup>.

Oltre a ciò, le risorse immateriali sono soggette a rapida deperibilità in quanto il loro valore è legato al possibile uso di mercato e ambientale, in realtà

---

<sup>18</sup> Per ulteriore apprendimento a riguardo si consulti MANCA F., 2002 op. già cit.

<sup>19</sup> Si ricorda che tra le risorse non tutelate vi sono i brevetti e i software in fase di formazione che possono essere sottratti o emulati.

<sup>20</sup> Le attività intangibili, generalmente, fanno riferimento da un lato alla progettazione dei prodotti e alla loro realizzazione, dall'altro alla diffusione dell'immagine dell'azienda presso i consumatori.

ogni cambiamento ambientale diminuisce il capitale di risorse e il vantaggio competitivo dovrebbe essere alimentato e sostenuto incrementando il patrimonio intangibile.

Talvolta, in azienda potrebbe capitare che una risorsa si sviluppi senza investimenti specifici su di essa, è il caso della incidentalità di una risorsa.

Le risorse in questione possono essere anche caratterizzate da sedimentabilità, cioè dalla capacità dell'azienda di immagazzinarle per utilizzarle nel momento che ritiene più opportuno. I luoghi dove possono essere sedimentate sono rappresentate dalle risorse umane, dalla memoria organizzativa e da organismi esterni all'azienda stessa.

È facoltà dell'azienda, inoltre, utilizzare le risorse immateriali in contesti concorrenziali differenti, poiché le attività materiali, da questo punto di vista, sono rigide dato che ad esempio un impianto può essere utilizzato solo per uno scopo, le risorse immateriali possono essere impiegate contemporaneamente in diversi usi. Occorre sottolineare a riguardo che non tutti i beni immateriali possono essere "sfruttati" infinitamente sia per i limiti fisici delle persone sia per una usura non in senso fisico ma ad esempio perdita di credibilità.

Infine, alcune risorse intangibili sono complementari con altre, cioè il valore strategico di tali risorse può aumentare se le si utilizzano in modo combinato con altre all'interno dell'azienda.

### **1.3 Il valore degli intangible assets**

Secondo Robert Kaplan, Professore di Leadership Development alla Harvard Business School, «Con beni materiali come gli edifici o i macchinari, il valore è relativamente simile per tutte le categorie di utilizzatori. Se non posso ottenere il massimo valore estraibile da questi beni posso venderli ad altri che ne possono sfruttare appieno le potenzialità. In qualche modo il valore è indipendente dall'utilizzo. I beni immateriali non creano valore di per sé, autonomamente e non sono quindi facilmente scambiabili o vendibili ad altri.



Il loro valore viene solo dal contesto dell'organizzazione e deve essere collegato alla strategia organizzativa e a tutti gli altri beni materiali e immateriali che l'organizzazione possiede<sup>21</sup>».

In effetti, le risorse intangibili creano valore solo se sono collegate in modo ottimale ad altre risorse, anch'esse intangibili, quasi sempre, dunque il valore di tali risorse è sinergico<sup>22</sup>.

Partendo dall'assunto che il valore delle risorse intangibili è potenziale, cioè gran parte del loro valore dipende da come esse saranno sviluppate all'interno dell'azienda, ciò significa che esse non possono essere valutate sulla base del loro costo o valore di mercato. E poi non tutte le risorse intangibili sono misurabili allo stesso modo e in ugual misura al variare del contesto di riferimento dell'azienda (es. un'azienda di servizi o un'azienda industriale).

Ancora, il valore delle risorse intangibili è indiretto, in altre parole le informazioni o le nuove tecnologie sporadicamente avranno un impatto diretto su risultati tangibili come ricavi e quindi profitti.

Spesso si tende a considerare gli intangibili come risorse in grado di generare o distruggere valore principalmente in riferimento all'azienda che è in condizione di svilupparli. In realtà esistono intangibili che sono direttamente coinvolti nella creazione di valore aziendale, e in virtù di questo, hanno un diverso impatto su alcune categorie di stakeholder i cui interessi spesso non coincidono con quelli degli investitori. Recentemente i consumatori acquistano i prodotti non solo sulla base del prezzo e della qualità dei prodotti e servizi,

---

<sup>21</sup> Intervista di Kathleen Melymuka per la rivista "Computerworld" del 9 febbraio 2004. Ancora Kaplan dice che non è possibile valutare gli asset intangibili ma si può misurare sia la loro valenza che il loro allineamento alle strategie di creazione del valore.

<sup>22</sup> Un esempio a riguardo è rappresentato dalla Customer Relationship Management, le cui competenze devono essere supportate da specifici sistemi informatici, supporti formativi, organizzazione interna e quant'altro. Sarebbe a dire che investire solamente su una di queste risorse e non sulle altre non consentirebbe all'azienda di creare valore.

ma anche sulla tipologia di decisioni che riguardino la società, l'ecologia, l'ambiente in cui esse si trovano ad operare<sup>23</sup>.

Riprendendo un concetto vecchio, ma molto attuale, si può dire che le aziende creano valore quando esse indirizzano la propria gestione verso la sostenibilità<sup>24</sup>. E con il presente lavoro si vuole dare un contributo in questa direzione.

Occorre aggiungere che nella moderna economia, cosiddetta new economy, i processi di creazione del valore sono sempre più influenzati dalla evoluzione tecnologica che ha accelerato il processo di modificazione della conoscenza individuale in conoscenza organizzativa; dal fatto che una fonte innovativa nella differenziazione competitiva è data proprio dalle risorse intangibili, e infine, lo sviluppo del valore aziendale è legato al processo di comunicazione al mercato del valore dei beni immateriali.

#### **1.4 Strategie e sviluppo delle risorse intangibili**

Si è visto nel paragrafo precedente che nei mercati fortemente globalizzati e competitivi come quelli attuali, la creazione di valore da parte dell'azienda ed il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo deriva sempre più dal possesso e dallo sviluppo di risorse immateriali.

Il valore economico non dipende esclusivamente dalla materialità dei processi aziendali e delle risorse impiegate, quanto invece in modo sempre maggiore dalla capacità delle imprese di acquisire, creare, accumulare ed utilizzare risorse immateriali.

Nelle analisi strategiche tradizionali, grande importanza veniva riconosciuta al possesso di risorse materiali quali macchinari, immobilizzazioni, materie

---

<sup>23</sup> Alle aziende viene chiesto un contributo concreto allo sviluppo sostenibile, reso possibile dall'adozione di comportamenti responsabili verso la società, l'ambiente, gli individui e l'uso delle risorse naturali.

<sup>24</sup> La sostenibilità di un'azienda è la sua capacità di continuare le sue attività, riservando una particolare attenzione al capitale naturale, sociale e umano.

prime, ed alla capacità di queste di creare flussi reddituali. Nelle recenti discussioni riguardanti analisi strategiche emerge, invece, come le risorse materiali siano senza dubbio indispensabili all'azienda per lo svolgimento dell'attività produttiva. Pur tuttavia, esse non sono in grado di spiegare i differenziali competitivi esistenti tra le imprese, in quanto da sole non bastano per far emergere l'azienda rispetto ai concorrenti.

L'importanza delle singole risorse immateriali varia in relazione al campo di attività dell'impresa, infatti in alcuni campi d'azione il peso dei beni immateriali tra i fattori produttivi strategici è di gran lunga superiore a quello degli elementi materiali. In taluni campi la rilevanza dei mezzi tecnici è limitata, a causa della semplicità e dell'accessibilità della tecnologia, mentre fattori critici di successo sono rappresentati dall'immagine aziendale, dal marchio, dalla distribuzione, ecc<sup>25</sup>.

Le risorse immateriali sono rilevanti sotto il profilo competitivo e, anzi, esse sono determinanti nella generazione, conservazione ed ampliamento del vantaggio competitivo. Infatti, il vantaggio competitivo più importante (quello difficile da imitare) si basa proprio sulle risorse intangibili, per questo uno dei compiti più importanti della strategia aziendale deve essere quello di utilizzare nel modo migliore questo patrimonio ed incrementarlo.

In realtà, la strategia competitiva rappresenta il mezzo attraverso cui aumentare le risorse a disposizione dell'azienda, e non si tratta solo di scegliere la via ottimale per utilizzare la capacità della stessa, ma anche scegliere la via migliore per accrescere le risorse intangibili.

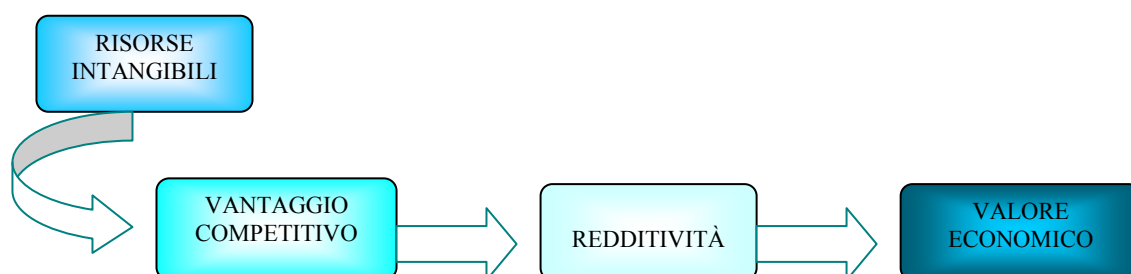
Nessuna strategia può considerarsi vincente se, pur consentendo un successo immediato, non utilizza efficientemente le risorse immateriali.

---

<sup>25</sup> Questo si evince dalla struttura del costo complessivo del prodotto, dove gli elementi legati alla produzione sono nettamente superati dagli oneri dovuti alle attività di marketing. Alcuni esempi possono essere dedotti nel settore dell'abbigliamento, soprattutto in riferimento alle aziende che operano nei segmenti di *élite*. In questi casi il fenomeno della perdita di rilevanza strategica degli elementi materiali può giungere fino al punto di esternalizzare la produzione all'estero, dando in *outsourcing* la parte tecnica della produzione. In questo modo le aziende possono concentrare i propri sforzi nelle attività di creazione, pubblicizzazione, distribuzione, design, marchio, ecc.

Al contrario, una strategia è veramente vincente solamente quando consentirà di accumulare ed accrescere il patrimonio su cui pone le sue fondamenta il vantaggio competitivo. A volte, una definita strategia deve essere intrapresa anche se le possibilità esistenti non lo consentono con lo scopo di estendere le capacità dell'azienda ed incrementare le risorse invisibili<sup>26</sup>.

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



**Fig. 1-** ns elaborazione su Dispense del Prof. Cristiano Ciappei, Università degli studi di Firenze.

Le risorse immateriali - secondo Itami- sono la vera fonte della forza competitiva: esse sono difficili da accumulare, sono soggette a molteplici usi, rappresentano sia le risorse che il risultato nel processo produttivo. Esse non possono essere acquistate come la maggior parte delle altre risorse aziendali, cioè attraverso il mercato, ma occorrono enormi sforzi per crearle e mantenerle. Ancora, esse sono suscettibili di differenti utilizzi, infatti le risorse intangibili presentano una notevole elasticità ovvero possono essere utilizzate contemporaneamente in contesti diversi. Infine, le informazioni che caratterizzano le risorse intangibili oltre ad essere impiegate nelle attività produttive, possono essere generate da queste.

<sup>26</sup> Un esempio di tale strategia è rappresentato dalla Benetton, che, qualche anno fa, anche se non aveva ancora raggiunto le dimensioni ottimali e significative sul mercato nazionale puntò pure sul mercato internazionale per costruire il proprio vantaggio competitivo, conseguendolo e raggiungendo l'odierna immagine aziendale.

Le risorse immateriali possono essere sviluppate in modi differenti a seconda della loro natura. Sotto questo profilo una basilare distinzione è quella tra risorse immateriali di tipo esterno e risorse immateriali di tipo interno. Le risorse del primo tipo sono la reputazione, la fiducia dei clienti o le relazioni con gli istituti finanziari che pur appartenendo all'azienda non sono di sua proprietà, perché immagazzinate all'esterno dell'organizzazione. Le risorse di tipo interno, invece, sono quelle incamerate nella memoria degli individui e delle organizzazioni, le cosiddette risorse di conoscenza che rappresentano sia gli input che gli output del processo produttivo<sup>27</sup>.

Pertanto, l'azienda non ha la completa manovrabilità di tali risorse, che possono evolversi in modo indipendente dal controllo e persino contro la volontà della stessa.

### **1.5 Criteri di classificazione**

I criteri di classificazione delle risorse intangibili sono diversi e la scelta dipende dalla finalità che si intende perseguire.

La classificazione più comune dei beni immateriali è quella che può essere ricondotta in base: alla identificabilità, alla separabilità dall'impresa, alla modalità di acquisizione, e alla durata temporale dei vantaggi attesi<sup>28</sup>.

Per ciò che concerne l'identificabilità, alcuni elementi immateriali sono facilmente individuabili, altri no, difatti, si considerano identificabili i brevetti, i marchi, ecc. non sono identificabili invece le sinergie, le relazioni che sono generate da specifiche combinazioni di input.

Secondo il criterio della separabilità dall'impresa, strettamente connessa al principio precedente, esistono risorse che possono essere cedute

---

<sup>27</sup> Parte rilevante delle informazioni, della conoscenza e dei diversi know-how che entrano nel processo produttivo, alla fine risulta incrementato grazie ai processi di apprendimento e di esperienza dell'attività aziendale, in quanto il processo di sviluppo e di incremento si verifica attraverso l'impiego delle risorse medesime.

<sup>28</sup> Per maggiori approfondimenti si veda RENOLDI A., *La valutazione dei beni immateriali*, Egea, Milano, 1992.

indipendentemente dall'azienda, e altre, come per esempio la quota di mercato, le relazioni instaurate con i clienti che non si possono sicuramente cedere a terzi. Secondo Renoldi l'elemento della identificabilità è condizione necessaria ma non sufficiente affinché il bene immateriale sia trasferibile.

La modalità di acquisizione si riferisce al fatto che un bene può essere acquistato da terze economie e un bene che può essere prodotto all'interno dell'azienda, nel caso in cui il bene sia di natura endogena può derivare dall'acquisto di un'azienda, oppure da una negoziazione avente come oggetto il bene immateriale specifico, ad esempio un marchio.

Infine, i vantaggi derivanti dall'uso delle risorse intangibili possono prodursi per periodi di tempo variabili. In termini di vantaggio concorrenziale e di reddito, in alcuni casi essi producono effetti positivi per il periodo di tempo stabilito dalla legge, in altri casi i vantaggi hanno una durata indeterminata, spesso collegata a fattori economici ed umani, che definiscono la vita utile della risorsa intangibile.

Altra classificazione che può essere effettuata, come riportato sopra, è quella tra intangibili acquisiti, per cui si è pagato un prezzo, e gli intangibili prodotti internamente. Ora, per i beni acquisiti la loro ripartizione deve essere effettuata secondo le norme e i regolamenti, allo scopo di contabilizzarli in bilancio e quindi calcolarne l'ammortamento, se questi hanno durata definita, o l'*impairment* annuale, se hanno vita indefinita. Per le risorse di questo genere occorre dare rilievo al fatto che acquistare da terzi un bene immateriale è particolarmente difficile per diverse ragioni, tra cui l'elevata rischiosità relativa ad un investimento in *intangible assets*. Tale rischiosità è generata fondamentalmente sia dalla lentezza che dalla difficoltà del processo di integrazione delle risorse acquisite nella struttura organizzativa e produttiva dell'azienda acquirente.

Per ciò che concerne gli intangibili prodotti all'interno dell'azienda è opportuno rimarcare che questi non sono soggetti a comportamenti regolamentari, quindi la loro catalogazione può essere condotta liberamente.

Inoltre, la creazione di risorse intangibili all'interno richiede tempi particolarmente lunghi.

Ai fini di una loro precisa classificazione è doveroso richiamare il criterio della dominanza, studiato in particolare da Luigi Guatri e, successivamente anche da Mauro Bini<sup>29</sup>, (i quali hanno continuato il loro studio sulla scia di Brugger<sup>30</sup>). Tale criterio può essere così sintetizzato: innanzitutto, la dissociazione degli intangibili in molte e diverse classi potrebbe generare delle sovrapposizioni, e poi, secondo questi autori, sarebbe meglio limitarsi solamente a raggrupparli in due grandi classi di aree: marketing e tecnologia. Il gruppo degli intangibili di marketing comprende: «nome e logo della società, denominazione dei marchi, insegne, marche secondarie, idee pubblicitarie, strategie di marketing, garanzie sui prodotti, grafica, sforzo di pubbliche relazioni, idee promozionali, design delle etichette, design dell'imballaggio, registrazione dei marchi»<sup>31</sup>. Gli intangibili connessi alla tecnologia abbracciano: «tecnologia, know-how produttivo, progetti di ricerca e sviluppo, brevetti, segreti industriali, design/styling, software, database».

Pur concentrandosi questi due autori su due insiemi di intangibili principali, chiariscono che ne esiste un altro gruppo legato alla conoscenza e alle capacità, poiché all'interno dell'azienda esistono risorse immateriali, come specificato poc'anzi, non direttamente collegate con il marketing o con la tecnologia. Andare oltre questa tripartizione potrebbe portare ad inutili ripetizioni. Inoltre, essi giustificano il raggruppamento in poche classi secondo il criterio della dominanza, con un semplice esempio: «se appare dominante l'aspetto *marchi-mercato- fiducia*, la via prescelta è quella degli *intangibili di marketing*; se appare dominante l'aspetto *ricerca- innovazione- conoscenza*, la via è quella degli *intangibili tecnologici*»<sup>32</sup>. Trattasi anche e soprattutto di convenienza,

---

<sup>29</sup> Cfr. GUATRI L., BINI M., *Valutazione delle aziende*, Collana Management, volume n. 9, Edizione Il sole 24 ore, Egea, Milano 2005.

<sup>30</sup> Cfr. BRUGGER G., *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, in Finanza Marketing e Produzione, n. 1, 1989.

<sup>31</sup> Op. già cit. GUATRI L., BINI M., pag. 142.

<sup>32</sup> Op. già cit. GUATRI L., BINI M., pag. 143.

poiché conviene stimare gli intangibili globalmente, come beni legati alla tecnologia o al marketing.

Solo per fare un passo indietro come date, la classificazione dei beni immateriali può essere effettuata ai fini di una migliore valutazione degli stessi, e dunque appare necessario chiarire quali beni sono meritevoli di autonoma valutazione. Secondo la dottrina, un bene risulta apprezzabile di stima quando esso è oggetto di un gettito significativo di investimenti, o quando origina di per sé benefici economici che siano in grado fare la differenza, o, infine, quando è alienabile<sup>33</sup>. Il primo punto non necessita di significative spiegazioni in quanto è chiaramente espresso il concetto che l'azienda aver sostenuto maggiori sforzi economici per acquistare, realizzare e sviluppare la risorsa in argomento. Il secondo punto indica che una risorsa è oggetto di autonoma valutazione se essa è in grado di produrre flussi finanziari ed economici che siano capaci di coprire i costi sostenuti e, nello stesso tempo, di garantire un differenziale economico positivo. Nel contingente, un esempio è rappresentato dall'utilizzo del marchio poiché esso genera per l'impresa vantaggi in termini di premium price o di loyalty. In ordine al terzo aspetto, bisogna certamente dire che, affinché un bene sia oggetto di autonoma valutazione, deve essere trasferibile sia in modo autonomo che un ramo d'azienda.

Ulteriore classificazione, considerata oggetto di nota, può essere effettuata all'interno delle immobilizzazioni immateriali, infatti si distingue tra beni immateriali strutturali e non strutturali, suggerita da Enrico Laghi; e beni immateriali in senso stretto e valori immateriali, proposta da Angelo Renoldi, per cui si rimanda ai prossimi paragrafi. Entrambe le classificazioni hanno lo scopo di aggregare i beni immateriali e di ridurre i rischi di sovrapposizione insite nella valutazione di tali risorse.

---

<sup>33</sup> Per maggiori approfondimenti si veda ZANDA G., LACCHINI M., ONESTI T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2001.



### *Classificazione secondo Renoldi*

Come si è anticipato nei paragrafi precedenti, altra classificazione ritenuta valida è quella che individua le seguenti macroclassi: beni immateriali in senso stretto, ovvero quelli con importanza indipendente e dunque identificabili, e valori immateriali non particolarmente individuabili, e che dipendono da fattori economici come l'avviamento.

Uno degli obiettivi di tale classificazione è quello di ridimensionare l'avviamento, ma anche, dal punto di vista concorrenziale, di essere nella condizione migliore per evitare il rischio di possibili sovrapposizioni o duplicazioni di valori. Inoltre, si concretizza un importante collegamento tra la performance di profitto dell'azienda e la strategia implementata.

Nell'ambito della categoria dei beni identificabili si possono delineare con certezza quattro tipi di risorse immateriali:

1. diritti,
2. proprietà intellettuale,
3. relazioni aziendali,
4. portafoglio prodotti.

Lo svolgimento dell'attività aziendale genera un insieme di diritti, di cui alcuni sono di origine contrattuale e altri scaturiscono in relazione all'utilizzo esclusivo dei propri beni<sup>34</sup>.

Fanno parte della prima categoria i diritti che nascono da obbligazioni contrattuali tra l'azienda una terza parte, per esempio l'azienda avrà diritto ad ottenere una prestazione oppure si obbligherà a fornire una prestazione, a seconda del tipo di contratto. Quando ci sono condizioni favorevoli economicamente all'azienda vuol dire che esistono diritti, o meglio, contratti a ricevere. Per stabilire se un contratto è economicamente vantaggioso occorre effettuare un'analisi differenziale, ovvero si procede al confronto tra il contratto dell'azienda con altri similari sul mercato; dopodiché si quantificano

---

<sup>34</sup> Cfr. RENOLDI A., op. già cit.

gli scostamenti tra i flussi di reddito prodotti da entrambi. Gli scostamenti possono riguardare i prezzi di acquisto o l'entità degli sconti.

I diritti di utilizzazione esclusiva fanno riferimento ai marchi, ai brevetti e ai diritti d'autore. Dotato d'importanza notevole all'interno di un'azienda è il marchio, che costituito da parole, simboli, disegni, svolge essenzialmente due funzioni:

- quella di identificare i propri prodotti;
- quella di differenziare tali prodotti dai concorrenti.

È consuetudine affermare che un marchio rinomato genera un'elevata conoscenza dell'azienda e dei suoi prodotti presso i suoi consumatori, sia effettivi che potenziali. Ciò offre la possibilità all'azienda in questione di attuare prezzi più alti e di realizzare profitti più elevati, quindi di acquisire una maggiore quota di mercato, decretando un vantaggio competitivo non indifferente<sup>35</sup>. Ancora, il marchio rappresenta un bene immateriale avente valore talvolta superiore alle stesse immobilizzazioni tecnico-strumentali. A differenza dei prodotti, delle tecnologie, delle innovazioni che possono essere facilmente imitati, il marchio rappresenta l'identificazione di una specifica azienda. A dire il vero oggi il marchio non solo è associato alla qualità dei prodotti ma anche a dei valori condivisi e ricercati dai clienti<sup>36</sup>.

In realtà, in Italia, non c'è la tendenza da parte delle aziende un manager specifico per la gestione del marchio per cui l'obiettivo è quello di ottenere risultati nel breve periodo piuttosto che a consolidare il marchio. Ultimamente,

---

<sup>35</sup> A tal riguardo Renoldi dice che: «È appena il caso di precisare che l'intensità del vantaggio competitivo associabile ad un marchio di fabbrica o commerciale e, di conseguenza, il suo «pregio», dipendono da numerosi fattori, alcuni di natura aziendale, come ad esempio la quota di mercato detenuta in assoluto ed in relazione ai diretti concorrenti; altri relativi al settore in cui l'impresa opera, quali il ciclo di vita, l'esistenza e l'altezza di barriere all'entrata, la natura del prodotto e le potenzialità di innovazione (beni di investimento; prodotti di consumo durevole; commodities o prodotti suscettibili di differenziazione spinta). In ogni caso il produttore o il distributore, attraverso il marchio, offre al consumatore una garanzia sulla provenienza e sulle caratteristiche qualitative e prestazionali del bene, agevolandolo, inoltre, ad orientarsi tra le molteplici opportunità offerte dal mercato». Op. già cit. pag. 30.

<sup>36</sup> Ad esempio la scritta "United Colors of Benetton" significa tolleranza e rispetto per l'altrui colore, "Mulino Bianco" significa serenità e amore per il nucleo familiare, "Connecting People" di Nokia indica il desiderio del contatto; "Life is Now" di Vodafone indica che una nuova era della telefonia comincia ora e che bisogna lasciare il passato alle spalle.

però, tale tendenza ha subito un'inversione di rotta sulla scia dell'economia statunitense, e soprattutto delle contraffazioni provenienti dalla Cina e dai paesi dell'Est, infatti anche nel nostro paese ora si prevede tale figura professionale, ma più che altro si tenta di proteggere il prodotto italiano.

Il brevetto è un diritto che è tutelato giuridicamente, attraverso cui il proprietario utilizza esclusivamente una invenzione, generando in tal modo il divieto di adoperare, di vendere e di riprodurre l'oggetto brevettato<sup>37</sup>. L'azienda che dispone di un brevetto depositato si trova in una condizione di protezione verso i propri concorrenti attuali e potenziali. In settori come quello dell'elettronica, essere titolari di un brevetto, oltre a garantire vantaggio rispetto ai concorrenti, genera accordi con imprese che operano in settori affini o con concorrenti che hanno la concessione di licenze d'uso. Oltre a ciò, secondo alcuni dati Istat, la cessione del brevetto genera flussi di reddito cospicui.

I diritti d'autore riguardano la manifestazione tangibile dell'idea su un supporto che può essere una canzone, un film, un'opera letteraria. L'entità e la durata dei flussi di reddito attesi (assumeranno la forma di royalties se il supporto materiale è concesso ad uso di terzi) stabiliranno il valore del diritto d'autore.

Nel gruppo della proprietà intellettuale confluiscono quei valori immateriali che non sottendono diritti tutelati dalla legge o generati da contratti, ma hanno origine da informazioni esclusive gestite dall'azienda con la massima riservatezza per tutelarne la proprietà, e rappresentano la fonte di vantaggio competitivo dell'impresa. Fanno parte di questa categoria le informazioni e le conoscenze riservate, le conoscenze modificative di beni già esistenti. Le informazioni del primo tipo generano vantaggi economici tali da giustificare i costi sostenuti dall'azienda per tenerle segrete, come ad esempio modelli, metodi, processi, formule, programmi, banche dati. Rientrano nella categoria

---

<sup>37</sup> Questo bene consiste in un prodotto, in un processo produttivo, un progetto tecnico, un disegno originale, ecc.

del know-how tutte quelle invenzioni che non sono brevettate, anche se hanno tutti i requisiti. Le conoscenze modificative di beni già esistenti includono le conoscenze insite nei beni immateriali da cui sono con poca probabilità distinguibili, soprattutto se si tratta di tecnologia e competenze progettuali.

In genere, il grado di tutela delle proprie conoscenze esclusive determina per l'azienda il valore della proprietà intellettuale, e per stabilire detto valore occorre vedere se si sono adottate soluzioni efficaci per assicurare la riservatezza di tali informazioni<sup>38</sup>.

Tutti i rapporti che l'azienda instaura con l'ambiente circostante, dunque con fornitori, clienti, istituti finanziari e quant'altro rientrano nella classe delle relazioni aziendali. Perché una relazione sia considerata bene immateriale deve generare sicuramente benefici economici ma non possedere natura contrattuale.

La stabilità della relazione indica il valore della stessa, e in genere relazioni instabili generano margini di profitto con alti rischi per l'incertezza del livello delle vendite. Si registrano relazioni instabili con i clienti in tutte quelle attività che trattano la commercializzazione dei prodotti di massa e per nulla differenziati. Infatti, per tali attività elementi caratterizzanti sono l'ubicazione del punto vendita e la disponibilità di un nome (edicole, bar, ecc.). I consumatori sono molto attenti al rapporto che vige tra costi e benefici dei prodotti e servizi dell'azienda. Oltre alla relazione con i clienti, in tale ambito rientrano anche le reti di vendita, i rapporti tra l'azienda e gli intermediari commerciali, i rapporti non contrattuali con le banche e i fornitori. Molto spesso le aziende manifatturiere predispongono un'organizzazione di vendita attraverso cui distribuire i propri prodotti, questa è una rete di vendita, la quale potrebbe essere sia diretta che indiretta, a seconda se ci si avvale di venditori

---

<sup>38</sup> Ad esempio il gruppo Skandia aveva intuito e capito che le conoscenze esclusive per l'azienda potevano essere trasposte ad altri contesti lavorativi dai propri dipendenti che lasciavano l'azienda, perciò codificò tutte le informazioni in modo da essere accessibili solo nell'ambito della società stessa. Cfr. ALVINO F., *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000.

autonomi o meno. I fornitori di risorse sono, invece, interessati alla distribuzione di ricchezza creata quale corrispettivo delle risorse cedute all'impresa.

Come sopraesposto, dunque, l'azienda deve orientarsi al soddisfacimento di tutte queste attese curando in modo attento e corretto le varie relazioni che da esse scaturiscono e che la coinvolgono.

Altro elemento da non sottovalutare ma anzi da evidenziare è il portafoglio prodotti che è rappresentato dall'insieme dei prodotti a disposizione dell'azienda. Al pari degli altri beni intangibili, va considerato minuziosamente l'aspetto qualificante di tale categoria, per non imbattersi in sovrapposizioni e duplicazioni di valori, ravvisabili ad altre risorse invisibili. Infatti, è piuttosto difficile stabilire se i margini di contribuzione dei prodotti siano da attribuire ai prodotti stessi, alla rete di vendita o al marchio. A tal proposito vengono studiate diverse strategie di vendita: politica di *pull*, ovvero distribuzione estensiva e frequente nel caso di beni di consumo di massa, e politica di *push*, ovvero distribuzione selettiva che avviene mediante una rete di vendita diretta o di intermediari commerciali nel caso di beni di elevato valore e qualità<sup>39</sup>.

#### *Classificazione secondo Laghi*

Secondo la dottrina vi è una netta distinzione tra beni immateriali strutturali e beni immateriali non strutturali<sup>40</sup>. I beni immateriali strutturali rappresentano il valore delle relazioni che si innestano tra i differenti beni aziendali in modo che vengano trasformati da un insieme non coordinato in un sistema, con il fine di conseguire risultati economici positivi. Tali risorse sono necessarie

---

<sup>39</sup> Cfr. Renoldi, op. cit.

<sup>40</sup> A tal proposito si veda LAGHI E., "Problemi di classificazione e valutazione dei beni immateriali ai fini della stima del capitale economico d'impresa con i metodi patrimoniali complessi", in Lacchini, Onesti, Zanda, op. cit.

all'impresa affinché essa operi nel proprio settore economico dal punto di vista giuridico, amministrativo ed aziendale.

Per beni immateriali strutturali propriamente detti si intende: il capitale umano, la tecnologia e le licenze (intese in senso lato). È stato spiegato che il capitale umano risulta essere fattore critico di successo e risorsa molto importante per l'impresa in quanto partecipa alla formazione del reddito ed alla creazione di valore. Il capitale umano, inoltre, è condizione necessaria per l'esistenza stessa dell'impresa e per il fatto che con il tempo si acquisiscono capacità distintive e qualificanti dovute all'esperienza. Leif Edvisson, ex vice presidente di Skandia, ha affermato che “se il capitale intellettuale fosse un albero gli esseri umani rappresenterebbero la linfa che lo fanno crescere”.

Il patrimonio tecnologico è parte fondamentale dei sistemi aziendali, e non comprende solo la tecnologia in sé ma quel complesso integrato di conoscenze software, database, know-how produttivo, progetti di ricerca e sviluppo che consentono di svolgere un'attività aziendale.

Nei confronti della tecnologia le aziende possono assumere due tipologie di comportamento: uno di tipo imitativo e uno di tipo innovativo. Tanto più la tecnologia è di tipo innovativo e migliorativo, tanto più si considera questa risorsa idonea a garantire differenziali competitivi positivi. Ora, il capitale umano unitamente alla tecnologia permettono un uso efficiente ed efficace di tutte le altre risorse aziendali interne, permettendo di conseguire vantaggi competitivi sul mercato

Per ciò che, invece, riguarda le licenze occorre sottolineare che in determinati settori senza questo rilevante elemento è impossibile intraprendere l'attività d'impresa, si parla, infatti, di quei settori per cui il legislatore ne richiede palesemente il possesso, come le autorizzazioni nel commercio al dettaglio, le autorizzazioni della Consob per le società di gestione del risparmio, le landing rights per le compagnie aeree.

Se i beni immateriali strutturali rappresentano le capacità interne dell'azienda e quindi i legami che si possono creare tra i diversi elementi,

quelli non strutturali sono costituiti dalle relazioni che si instaurano tra l'azienda e l'ambiente circostante. Esempi di beni immateriali non strutturali si possono ricondurre alle risorse collegate con il marketing quali l'immagine aziendale, la sua capacità di conquistare la fiducia dei consumatori, la reputazione dell'azienda<sup>41</sup>.

Il valore di tali beni immateriali sta nel fatto che questi garantiscono all'azienda un flusso reddituale finanziario sicuro, poiché si instaura un rapporto di fiducia tra azienda e cliente. Ciò sta a significare che si può attribuire alle aziende che hanno in portafoglio dette risorse intangibili un flusso di reddito futuro differente e positivo rispetto a quelle aziende che, invece, non hanno all'interno risorse immateriali.

Dunque, i beni immateriali non strutturali sono risorse che dipendono strettamente dal mercato in cui l'azienda opera, ed esprimono la sua capacità di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile su tale mercato, attraverso quel rapporto diretto che si viene a creare gli stakeholder. Pertanto, detti beni presentano caratteristiche specifiche nei differenti compartimenti economici, e in ogni settore è possibile individuare un elemento immateriale di maggior peso che accomuna le aziende operanti in quel segmento<sup>42</sup>. Questo indica che il valore della quota di mercato o l'immagine aziendale sarà espresso dal valore del bene immateriale non strutturale che qualifica l'azienda nel settore

---

<sup>41</sup> La fiducia è una delle variabili più importanti, infatti è considerata una forma di conoscenza che consente di effettuare una qualunque scelta con un minor numero di dati. In un ambiente altamente competitivo come quello attuale in cui vi è carenza di informazioni ed un elevato livello di rischio, i consumatori avvertono grande difficoltà di scelta dei prodotti e servizi. Inconsapevolmente, il consumatore si affida a logiche cognitive o schemi già acquisiti con il passare del tempo e su cui pone la propria fiducia, e ogni volta che questi schemi sono confermati, si crea ulteriore fiducia che va a consolidare quella precedente.

Strettamente collegata alla fiducia è l'immagine aziendale. Il successo dell'azienda è legato al suo grado di attrazione, alla sua capacità di riscuotere consensi tra i vari interlocutori. L'immagine non è quello che l'azienda pensa, ma quello che gli altri soggetti pensano nei suoi confronti, sulla base delle informazioni a loro disposizione. La gestione dell'immagine aziendale deve assicurare l'esatta diffusione della missione, degli obiettivi e dei fini aziendali, ecco perché è considerato uno strumento di rilevante importanza, molto delicato che genera nuovi consensi e opportunità.

<sup>42</sup> Per esempio per le imprese industriali che producono per il mercato l'elemento immateriale sarà rappresentato dal marchio, per le imprese commerciali sarà rappresentato dall'insegna, per gli intermediari finanziari dal portafoglio clienti, per le imprese industriali che lavorano su commessa dal portafoglio lavori, per le banche dal valore della raccolta, e via dicendo.

in cui essa opera, oppure in parte residuale nel valore di beni immateriali strutturali quali il capitale umano e la tecnologia.

### **1.6 Capitale intellettuale nelle sue diverse dimensioni**

In genere non esiste una definizione precisa e accurata di capitale intellettuale, ma in prima approssimazione Thomas Stewart definì con tale terminologia “l’insieme di tutte le conoscenze che le persone di un’azienda possiedono e sono in grado di conferire all’azienda stessa un vantaggio competitivo sul mercato”. Questa definizione, una delle prime riferite al capitale intellettuale, dà molta importanza al ruolo delle persone, delle loro competenze e conoscenze ed è per tale motivazione che ha influenzato gli studi successivi. Molte aziende hanno assimilato fondamentalmente il capitale intellettuale al capitale umano, ovvero alle conoscenze e competenze delle persone. Come si è visto dalle evoluzioni degli studi successivi, il capitale intellettuale è certamente generato dalle risorse umane e dalle loro conoscenze ma si trasforma in strutture di valore di tipo organizzativo interno e relazionale esterno, per cui il capitale intellettuale risulta costituito da tre grandi aree generatrici di valore:

- le persone (capitale umano)
- l’organizzazione (capitale organizzativo o strutturale)
- l’ambiente esterno (capitale relazionale esterno).

Una corretta gestione e misurazione del capitale intellettuale sta alla base della creazione del valore per un’azienda, e il tutto può essere sintetizzato dal seguente grafico che rappresenta il capitale intellettuale in ogni sua sezione:



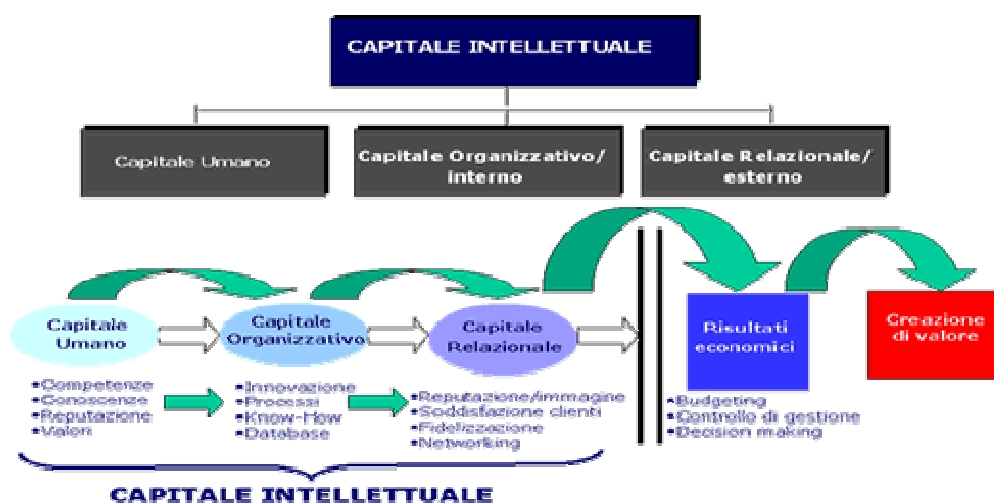


Fig. 2: fonte Caos Management n. 21

Introducendo una distinzione tra il contesto interno ed esterno si individua una ulteriore classificazione del capitale intellettuale interno costituita da: *capitale umano*, *capitale organizzativo* e *capitale relazionale*. Per ciò che concerne il capitale relazionale esterno si assiste ad una sua trasformazione determinata soprattutto da fenomeni come la globalizzazione dei mercati e lo sviluppo di nuove tecnologie che hanno indotto il cambiamento delle variabili che influenzano la competitività delle imprese<sup>43</sup>.

Ritornando alla classificazione interna va certamente osservato che il *capitale umano* è rappresentato dall'insieme di conoscenze e competenze delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione, esso risulta, così, composto da tre fattori chiave: competenza, atteggiamento mentale, vivacità intellettuale. La competenza genera valore attraverso la conoscenza, le abilità, i talenti, il know-how delle risorse umane, infatti può essere suddivisa in conoscenza, talento e know-how dei lavoratori. La prima tipologia deve essere trasmessa tramite insegnamento, il talento è un qualcosa legato soggettivamente alla persona, e il know-how è il saper fare e mettere in pratica quanto acquisito in precedenza. L'atteggiamento mentale si riferisce alla

<sup>43</sup> Cfe. Ricciardi A., *Le reti di imprese: vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

necessità di motivazioni innate da parte del lavoratore per contribuire a creare valore; tale fattore può essere correlato alla capacità di automotivarsi ed ai valori personali. La vivacità intellettuale indica la capacità di trasferire conoscenza da un contesto ad un altro.

Il *capitale strutturale* è l'insieme dei processi, del know-how aziendale, dei brevetti, dei copyright e di tutto ciò che costituisce valore per l'azienda. Esso è costituito da tre dimensioni: organizzazione, cultura aziendale e innovazione. L'organizzazione rappresenta la parte più tangibile del capitale intellettuale e il suo obiettivo è quello di creare maggiore efficienza interna all'azienda. La cultura aziendale è parte integrante dell'azienda stessa e riveste un ruolo basilare essendo la chiave di lettura dei comportamenti e dei membri dell'impresa. L'innovazione è rappresentata dalla capacità di creare rinnovamento continuo della propria struttura, inoltre, essa comprende tutto ciò che riguarda il futuro<sup>44</sup>.

Di fondamentale importanza è il *capitale relazionale*, definito come il patrimonio di relazioni instaurate con il mercato e con i propri clienti attuali e potenziali, poiché ogni singola relazione crea valore per l'azienda e, in più, spinge la stessa a prolungare l'orizzonte temporale dei rapporti costituiti non sulla transazione di mercato ma su scambi di beni e informazioni. Tale capitale si basa su rapporti, sinergie e valori condivisi. In ordine alla prima tipologia ci si riferisce ai rapporti acquisiti con i propri clienti assumendo quasi una forma di contrattualità. Le sinergie si manifestano in cicli complessi di creazione del valore per l'azienda in assenza di rapporti contrattuali definiti. I valori condivisi, infine, rappresentano la dimensione di relazione con l'opinione pubblica, ovvero la base per la costruzione dell'immagine aziendale. Trattasi di tutto quel complesso di valori condivisi con elementi esterni, in effetti proprio la percezione del pubblico di sentirsi parte integrante dell'azienda rappresenta capitale relazionale di grande importanza.

---

<sup>44</sup> L'innovazione contrasterà sicuramente con il management in quanto questo avrà l'esigenza di ottenere risultati nel breve periodo.

### **1.7 Criteri di valutazione degli intangibili**

Generalmente le metodologie utilizzate nella prassi per la determinazione del valore economico del patrimonio aziendale devono possedere determinate ed indispensabili caratteristiche, quali la razionalità che indica come il modello debba basarsi su chiarezze convincenti, razionali, condivise dalla maggior parte della dottrina; l'oggettività, anche se la dottrina non è tutta univoca nella sua definizione; e la dimostrabilità ossia deve essere possibile per tutti, indistintamente, ottenere risultati se non uguali, quantomeno dello stesso ordine di grandezza, e deve essere dimostrabile nelle ipotesi e nei calcoli.

Queste tre caratteristiche non sono altro che dei necessari corollari di un principio più ampio (e forse di più complessa definizione positiva), quello della veridicità della valutazione, unica fonte ispiratrice del processo di determinazione del valore di un'azienda.

Per la misurazione dei beni intangibili al fine di definire la scelta ottimale degli approcci e dei criteri, occorre riferirsi ad alcuni requisiti, oltre a quelli menzionati poc'anzi, tra cui:

- ✓ affidabilità, perché sia evitato un eccessivo grado di soggettività, la scelta dipende dall'impostazione razionale delle formule;
- ✓ efficienza, i metodi devono essere capaci di raggiungere lo scopo con il minimo dispendio di risorse a disposizione;
- ✓ coerenza, i valori devono basarsi sull'analisi dell'azienda in modo che vi sia coerenza tra risultati economici dell'unità considerata e i risultati complessivi;
- ✓ continuità, la procedura deve essere ripetibile nel tempo;
- ✓ confrontabilità, ovvero la possibilità di giungere agli stessi risultati con metodi differenti
- ✓ adattabilità, in alcune circostanze si preferiscono applicare metodi usati in molte altre situazioni .

Queste caratteristiche, unitamente alle altre, rappresentano i requisiti fondamentali per la misurazione degli intangible assets.

Il codice civile dedica alla stesura del bilancio alcuni articoli che, come modificati dal D. Lgs. 127/1991, prevedono dei criteri di valutazione ben precisi. L'art. 2423-bis C.C. stabilisce che «nella redazione del bilancio devono essere osservati i seguenti principi: 1) la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività». Inoltre, l'art. 2426 c.c. sancisce che «le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o di produzione», in tal caso non viene fatta alcuna distinzione, in merito ai criteri di valutazione da adottare, nel caso di immobilizzazioni materiali o immateriali<sup>45</sup>.

La valutazione dei beni immateriali, come è stato diffusamente riportato precedentemente, può essere effettuata per diversi e svariati motivi.

Essenzialmente le tecniche di valutazione dei beni intangibili tutt'ora in atto sono state attivate con l'obiettivo della loro iscrizione in bilancio nei contesti

---

<sup>45</sup> Si ricorda che per quanto riguarda le valutazioni devono essere osservati i seguenti criteri dettati dall'art. 2426 (criteri di valutazione): le immobilizzazioni sono iscritte al costo d'acquisto o di produzione. Nel costo di acquisto si computano anche i costi accessori. Il costo di produzione comprende tutti i costi direttamente imputabili al prodotto. Può comprendere anche altri costi, per la quota ragionevolmente imputabile al prodotto, relativi al periodo di fabbricazione e fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato; con gli stessi criteri possono essere aggiunti gli oneri relativi al finanziamento della fabbricazione, interna o presso terzi. Il costo delle immobilizzazioni, materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione. Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa. L'immobilizzazione che, alla data della chiusura dell'esercizio, risulti durevolmente di valore inferiore al costo residuo da ammortizzare secondo i criteri già esposti, viene svalutata fino a concorrenza del loro valore economico. Per le immobilizzazioni consistenti in partecipazioni in imprese controllate o collegate che risultino iscritte per un valore superiore a quello derivante dall'applicazione del criterio di valutazione come sotto esposto (punto 4) o, se non vi sia l'obbligo di redigere il bilancio consolidato, al valore corrispondente alla frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio dell'impresa partecipata, la differenza dovrà essere motivata nella nota integrativa. Le immobilizzazioni consistenti in partecipazioni in imprese controllate o collegate possono essere valutate per un importo pari alla corrispondente frazione del patrimonio netto, risultante dall'ultimo bilancio delle imprese medesime, detratti i dividendi e operate le rettifiche richieste dai principi di redazione del bilancio consolidato nonché quelle necessarie per il rispetto dei principi indicati negli articoli 2423 e 2423-bis del Codice civile.

in cui questo è ammesso dalle norme e dai principi contabili; con l'obiettivo della determinazione del capitale netto rivalutato, nell'ambito di determinazione del valore economico del capitale aziendale; ancora, con l'obiettivo della definizione del prezzo nel caso di negoziazione dell'asset stesso. A presidio di tale concetto appena esposto, è necessario che i beni immateriali oggetto della trattazione abbiano la caratteristica della trasferibilità o quanto meno l'identificabilità, in tal modo ci si protegge dal rischio di sovrapposizioni o duplicazioni. La precisa indicazione dei valori economici delle risorse immateriali risente delle limitazioni, come l'elevato grado di incertezza che le caratterizza, della loro ordinaria rappresentazione contabile.

I metodi di valutazione degli intangibili si distinguono in empirici ed analitici. Le tecniche del primo tipo rilevano il valore di un bene per mezzo della stima che prevale sul mercato circa il prezzo di attività simili oggetto di negoziazioni ultime. Le tecniche analitiche si basano sull'analisi diretta del valore che si può attribuire al bene immateriale oggetto di valutazione. In tale ambito si distinguono metodi riportati per la valutazione in generale delle aziende e cioè metodi economico- reddituali, metodi basati sui costi, metodo del flusso di cassa attualizzato.

Secondo Guatri e Bini i criteri e metodi di valutazione degli intangibili conosciuti ad oggi e che sono stati sperimentati sono riportati nella seguente tabella:

<b>1. CRITERIO DEL COSTO:</b> I. Metodo del costo storico II. Metodo del costo residuale III. Metodo del costo di riproduzione*
<b>2. CRITERIO DEI RISULTATI DIFFERENZIALI:</b> I. Metodo di attualizzazione dei risultati differenziali (o del premium price) II. Metodo del costo della perdita
<b>3. CRITERIO COMPARATIVO:</b> I. Metodo delle transazioni comparabili II. Metodo dei royalty rates o del relief of royalties* III. Metodo dei multipli impliciti nei deals* IV. Metodo dei multipli empirici V. Metodo dei differenziali di multiplo sulle vendite
<b>4. CRITERIO DELLE RICERCHE DI MERCATO:</b> I. Metodo interbrand II. Metodo brand rating
<b>5. CRITERIO DEL VALORE DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE</b>
* Metodi più accreditati nella pratica

**Tab. 1:** Criteri e metodi di valutazione degli intangibili specifici  
**Fonte:** Guatri- Bini, Valutazione delle aziende, pag. 155.

### **1.7.1 Criterio del reddito**

Secondo tale approccio il valore del capitale economico dell'azienda dipende dal valore assegnato ai redditi attesi, in conseguenza del fatto che il capitale economico è funzione della capacità di reddito dell'azienda<sup>46</sup>. È opportuno sottolineare che il reddito adoperato ai fini della valutazione può basarsi su grandezze consuntive, correnti o future o addirittura su una combinazione delle stesse.

Affinché venga stabilito il valore dei singoli beni oggetto di stima è necessario individuare la parte di reddito aziendale imputabile agli stessi. Qualora si riconoscesse una relazione diretta tra valore d'impresa e redditività,

<sup>46</sup> Per maggiori approfondimenti si veda ONIDA P., *Le dimensioni del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1951.

è probabile che si verifichi che al crescere del risultato economico medio-normale si sviluppi il valore del capitale economico d'impresa e si ripartisca il valore aziendale tra le componenti che lo costituiscono<sup>47</sup>. Nel caso di aziende in perdita secondo il metodo del reddito il loro valore è nullo o negativo.

Tale metodo impiega una funzione di capitalizzazione, considerando solo i redditi attesi, che sarà imputata al valore attuale d'impresa, sintetizzato dalla seguente relazione<sup>48</sup>:

$$W = R/i$$

dove questa rappresenta la formula della rendita perpetua e

W è il valore dell'azienda,

R è il risultato economico medio normale,

i è il tasso di capitalizzazione

naturalmente basandosi su un orizzonte temporale illimitato.

Nel caso in cui ci si baserà su un arco temporale delimitato la formula, relativa al valore attuale della rendita annua posticipata di durata pari ad n anni, diventa:

$$W = R \cdot a_{n|i}$$

dove W è il valore dell'azienda,

R è il risultato economico medio normale,

i è il tasso di capitalizzazione,

n è il numero di anni in cui si produrrà reddito.

Se, al contrario, si hanno a disposizione di redditi differenti nell'entità in ogni anno di orizzonte prospettico preso in considerazione, il valore dell'azienda sarà determinato dalla somma del valore attuale dei risultati economici annui.

---

<sup>47</sup> Cfr. RENOLDI, op. cit.

<sup>48</sup> A tal riguardo Renoldi dice che nei procedimenti di capitalizzazione è possibile includere anche i risultati che si sono avuti in passato, ma anche quelli dell'esercizio in corso, purché siano giustamente corretti.

Ora per calcolare il valore di uno specifico bene occorre quantificare i flussi di reddito rilevanti, l'orizzonte temporale di riferimento, il tasso di capitalizzazione.

Il reddito rilevante è quello imputabile al bene oggetto di stima, e la sua determinazione richiede un'analisi meticolosa dei risultati economici dell'azienda affinché venga esplicitata quella porzione che si ritiene originata dalla specifica azione degli intangibili.

Questo metodo reddituale può essere attribuito a singoli intangibili solo se è disponibile un sistema di rilevazione che permetta di precisare costi e ricavi di competenza.

I procedimenti che sono utili per quantificare il risultato economico complessivo attribuibile al bene immateriale sono distinguibili in diretti ed indiretti. Per ciò che concerne quello indiretto, tale metodo può essere scomposto in due fasi cioè normalizzazione del risultato economico dell'azienda l'individuazione e separazione delle componenti di ricavo e costo attribuibili al bene intangibile.

Il metodo diretto è utilizzato quando si applica la tecnica del beneficio prodotto dalla mancata corresponsione di royalty, dunque nel caso di marchi, brevetti, conoscenze ovvero tutti quei beni per cui si ipotizza la cessione del diritto di utilizzazione<sup>49</sup>.

### **1.7.2 Criterio del costo**

I metodi basati sui costi portano alla valutazione di un bene immateriale per mezzo della determinazione del valore residuo dei costi sostenuti per disporre di tale bene- metodo del costo storico o del costo storico aggiornato-, oppure dal valore attuale dei costi che bisogna sostenere per averne uno identico o con un bene che sia in grado di offrire la stessa utilità- metodo del costo di riproduzione o di rimpiazzo.

---

<sup>49</sup> L'esenzione da royalty consiste nella capitalizzazione dei proventi che il proprietario del bene potrebbe ottenere se cedesse a terzi il bene stesso.



Il metodo del costo storico afferisce alla stima dei costi ad utilità differita sostenuti per acquistare e rafforzare nel tempo il bene immateriale considerato, senza l'eventuale degrado economico subito. Il criterio del costo storico può essere utilizzato per i beni intangibili in via di formazione, soprattutto quando l'efficacia degli investimenti e dei benefici attesi sono difficili o impossibili da valutare.

Il procedimento del costo storico aggiornato rappresenta una variante affinata del metodo appena riportato, che prevede la rivalutazione dei costi sostenuti attraverso un adeguato tasso di capitalizzazione<sup>50</sup>.

Uno degli obiettivi di questo metodo è la misurazione dei benefici futuri originati dal bene oggetto di stima per mezzo dell'individuazione delle risorse che si impiegherebbero per sostituire detto bene con uno uguale o con uno avente la stessa capacità di offrire il medesimo servizio.

Il metodo in questione pone le sue fondamenta sull'ipotesi che il prezzo del bene sia strettamente connesso al valore economico del servizio che detto bene genererà. Proprio in ragione di tale principio il valore di un bene è individuato dalla determinazione del costo di rimpiazzo o del costo di riproduzione a nuovo.

Si definisce costo di rimpiazzo quel costo che si deve sostenere, al momento della valutazione, per usufruire di un nuovo bene che abbia utilità equivalente a quella del bene stimato. Il costo di riproduzione a nuovo fa riferimento al costo che si deve sostenere nel caso in cui si volesse avere un bene nuovo identico a quello stimato. Nel caso si tratti di beni materiali i valori a nuovo sono rettificati in diminuzione per la presenza di fattori quali il deperimento fisico, l'obsolescenza funzionale e quella economica. Si indica con obsolescenza funzionale quella legata alle dinamiche delle nuove applicazioni tecnologiche, oppure dipende da carenze funzionali. L'obsolescenza economica è prodotta dall'azione di elementi esterni al bene in argomento e

---

<sup>50</sup> Cfr. FONTANA F., *Le risorse i materiali nella comunicazione aziendale: problemi di valutazione e rappresentazione nella prospettiva del valore*, Torino, Giappichelli Editore, 2001.

comporta una deprezzamento del valore a nuovo del bene utilizzato in un'attività d'impresa se il bene non è in grado di partecipare alla formazione del reddito, e se tale reddito sia sufficiente a garantire opportuna remunerazione.

L'applicazione di questi concetti ai beni immateriali è abbastanza difficile e complicato, ad esempio i beni immateriali non sono soggetti a deterioramento fisico, anzi possono vantarsi della situazione opposta: più sono utilizzati e più il loro valore viene incrementato. Inoltre, l'obsolescenza funzionale è del tutto estranea a detti beni, ma si deve sottolineare che per i software occorrono interventi di manutenzione e aggiornamento. Si parla di obsolescenza economica nel caso in cui è possibile individuare il reddito di competenza del bene immateriale stimato.

Ritornando al criterio del costo di riproduzione si noterà che da un punto di vista analitico esso implica una stima degli oneri necessari per riprodurre un bene immateriale identico nella sua utilità al bene stimato. I procedimenti di calcolo possono essere analitici o sintetici.

Quelli analitici richiedono la precisa determinazione dei singoli elementi che compongono l'investimento necessario, pertanto la formula è la seguente:

$$V = \sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t [- Rd]$$

dove V rappresenta il valore del bene intangibile,

$C_t$  sono i flussi di investimenti nel periodo da 1 a n,

n è il periodo di tempo necessario per la realizzazione del bene immateriale,

i è il tasso di attualizzazione,

Rd è la rettifica per degrado<sup>51</sup>.

Alla prerogativa della precisione il metodo analitico contrappone, tuttavia, l'ostacolo dell'eccessiva complessità: infatti, implica il riferimento ad un

---

<sup>51</sup> Cfr. *Dispense di Strategie d'impresa*, prof. CRISTIANO CIAPPEL.

numero elevato di dati di natura prospettica, non tiene conto dello sforzo operativo di trovare un bene immateriale equivalente (a causa del carattere firm specificità delle intangibles assets) e neanche dell'ambiguità causale.

Il procedimento sintetico pone le sue fondamenta sull'applicazione di moltiplicatori o coefficienti tecnici di capitalizzazione alla somma dei costi annui da sopportare per ottenere il bene immateriale considerato<sup>52</sup>. Tale metodo semplifica di molto le informazioni, sia in quantità che in tipologia, necessarie alla sua applicazione. La sua formula è:

$$V = \frac{C}{i} (-Rd)^n$$

dove V rappresenta il valore del bene immateriale,

$\frac{C}{i}$  è il costo medio normale annuo necessario per realizzare il bene intangibile assimilabile al quale si perviene attraverso informazioni desunte da sintesi contabili,

n è il periodo di tempo,

i è il tasso di attualizzazione,

Rd è la rettifica per degrado.

Il procedimento sintetico è più facilmente applicabile ma la sua attendibilità dipende dalla correttezza dei parametri adottati. Questi metodi si riferiscono maggiormente alla situazione corrente e non quella a lungo termine superando anche il metodo del costo storico.

### **1.7.3 Criterio del mercato**

Le tecniche di valutazione afferenti al criterio del mercato sono influenzate dalle condizioni soggettive delle differenti negoziazioni e dal fatto che le informazioni fornite dal mercato stesso potrebbero essere incerte e parziali

---

<sup>52</sup> Il coefficiente tecnico rappresenta un giudizio di sintesi elaborato da esperti in materia che si esprimono circa i tempi di realizzazione dell'intangibile. Esso deve essere adeguato alle caratteristiche specifiche del bene immateriale oggetto di valutazione ed ai mutamenti derivanti dall'evoluzione della tecnologia e dalla concorrenza nel settore di riferimento.

oppure potrebbero riflettere situazioni totalmente diverse da quelle di proprio interesse.

I procedimenti che rientrano in questa sfera chiariscono che il valore di un bene viene stabilito dall'osservazione del mercato e dalla raccolta dati e informazioni relativi a precedenti negoziazioni. Il valore viene definito dall'applicazione di una percentuale o di un moltiplicatore a grandezze definite quali il fatturato, il reddito netto, e via dicendo. Inoltre, detto valore può essere definito anche dall'attribuzione di un valore assoluto compreso entro precisi limiti, o nell'utilizzo di altre formule di più complesse.

È solo quando le informazioni del mercato sono attendibili che questi criteri sono adottati ed utilizzati. Ma l'attendibilità di un mercato viene generata e determinata quando questo è attivo, cioè se è caratterizzato da frequenti transazioni e concentrate; oppure quando un mercato è trasparente, cioè se è possibile accedere ad informazioni relative ai prezzi negoziati sullo stesso mercato; o, ancora, se un mercato comprende transazioni confrontabili in termini di caratteristiche e di collocazione temporale. Se il grado di confrontabilità non risulta essere soddisfacente il valutatore deve tenerne necessariamente conto apportando le correzioni indispensabili per eliminare i motivi degli scostamenti. Ma naturalmente occorre aggiungere che se i prezzi di riferimento sono di periodo antecedente dalla data di valutazione del bene, essi devono essere aggiornati con specifici indici di adeguamento monetario<sup>53</sup>.

Queste caratteristiche del tutto generali afferenti ai mercati tradizionali, sono riscontrabili con grande difficoltà quando si parla, o meglio, si valutano le risorse immateriali. Come è stato diffusamente detto nei precedenti paragrafi, i beni immateriali presentano delle caratteristiche talmente specifiche che risultano essere beni ineguagliabili e quasi eccezionali, ecco perché diventa impossibile avere a disposizione un bene simile su cui fondare il confronto, elemento essenziale di questo criterio. Allora, le risorse intangibili

---

<sup>53</sup> Cfr. RENOLDI, op. cit.

aziendali non troveranno sicuramente adeguata rappresentazione in valori medi di settore.

Praticamente, il valore dei beni intangibili viene calcolato sulla base di coefficienti moltiplicativi applicati a grandezze aziendali che sono indici della rilevanza che il bene ha assunto in azienda. Questi coefficienti derivano dall'analisi che è effettuata nel settore di riferimento e dalle caratteristiche del bene oggetto di stima.

In relazione alla prassi quotidiana, tale criterio è utilizzato spesso nella valutazione delle licenze per le imprese commerciali, della fase di raccolta per le banche, del portafoglio premi per le compagnie di assicurazione, e altre ancora.

Molto sinteticamente si riporta il percorso logico che sottende tale criterio di valutazione, infatti, si procede prima di tutto alla definizione ed analisi di un campione di comportamenti ripetuti e rilevati sul mercato tali da rappresentare la categoria di intangibili oggetto di stima, dopodichè si identificano le grandezze rappresentative del bene immateriale, che siano espresse attraverso le medie ponderate, si determinano, poi, i parametri atti a mettere in evidenza la relazione esistente tra il grado di apprezzamento del bene sul mercato e la grandezza sintomatica dello stesso, ed infine si applica il parametro determinato alla grandezza sintomatica del bene intangibile studiato. La fase più importante e critica dal punto di vista dell'intangibilità è quella di individuare i parametri che caratterizzano il bene immateriale e che permettono, dunque, di renderne esplicito il valore, in effetti si tratta di un momento molto critico perchè si devono cercare dei parametri il più possibile significativi. Ma tutto questo non è per niente semplice poiché il carattere della specificità delle risorse immateriali costituisce un barriera alle indagini di mercato obiettivamente considerabili per configurare i parametri del metodo. Il bisogno di razionalizzare il comportamento dei valutatori e dotarlo di sufficiente standardizzazione porta inevitabilmente all'elaborazione di criteri per così dire ibridi, che sono un misto combinato tra gli aspetti di criteri basati

sui costi o sui flussi attesi con aspetti di criteri fondati sul mercato. Un esempio è rappresentato dal metodo interbrand che si utilizza per la valutazione del marchio e che associa il profilo reddituale o finanziario del bene immateriale con aspetti empirici. In tal caso il procedimento di valutazione si avvale tre variabili, vale a dire il flusso di risultato imputabile al marchio; la forza dello stesso che è la risultante di un processo di ponderazione in cui interagiscono simultaneamente la quota relativa del marchio nel settore di riferimento; la fedeltà del mercato al marchio; le caratteristiche del mercato; la diffusione del marchio oltre l'ambito competitivo di origine; lo sviluppo potenziale del marchio; i supporti di marketing al marchio; la difendibilità giuridica del marchio; la terza variabile afferisce al moltiplicatore da applicare al flusso di risultato generato dal marchio stesso<sup>54</sup>. E allora, il valore che può essere attribuito al marchio è dato dal prodotto tra il moltiplicatore e il flusso di risultato imputabile al marchio medesimo.

Altri criteri utilizzati frequentemente per la valutazione degli intangibili in riferimento al mercato sono: il criterio del brand rating, il criterio del valore delle relazioni con i clienti, il criterio del brand asset valuator.

#### **1.7.4 Criterio del flusso di risultato atteso**

Trattasi di un metodo che valuta un bene immateriale basandosi sui flussi di risultato attesi, ciò consiste nello stimare la risorsa in funzione dei flussi di risultato che l'investimento produce sia in una prospettiva economica, e dunque si avranno flussi di reddito, sia in una prospettiva finanziaria, dunque si avranno flussi di cassa. Tali flussi dovranno necessariamente essere opportunamente attualizzati.

Dal punto di vista analitico la formula è:

$$V = \sum_{t=1}^n F_t / (1+i)^t$$

---

<sup>54</sup> Per maggiori approfondimenti si veda PALMIERI, 1999.

dove<sup>55</sup>:

$V$  è il valore economico del capitale d'impresa,

$F_t$  rappresenta i flussi di risultato attesi nel periodo da 1 a  $n$ ,

$n$  è il periodo di tempo considerato,

$i$  è il tasso di attualizzazione.

I flussi di risultato attesi possono essere ispirati al criterio di competenza economica, in tal caso si avranno flussi economici, o al criterio di cassa, in tal caso si avranno flussi finanziari. I flussi attesi inoltre, possono essere apprezzati autonomamente rispetto al contesto della loro origine, oppure possono essere ricavati secondo una logica differenziale sia dal punto di vista dei ricavi (ottenendo un premium price) che da quello dei costi (ottenendo economie di scala); o, ancora, possono essere valutati secondo un approccio analitico attraverso una stima accurata e precisa dei singoli flussi di risultato attesi, o secondo un approccio sintetico attraverso una conformazione di flusso medio normale atteso da proiettare durante il periodo di tempo che rappresenta la vita utile residua del bene considerato; infine, possono delle misure alternative del valore economico se prospettano l'elemento distintivo della dimostrabilità, o del valore potenziale se sono estrinsecazione di capacità non ancora raggiunte.

Ecco perché nella valutazione degli intangibili basata su questo criterio, è fondamentale la distinzione tra:

- ❖ intangibili a vita definita,
- ❖ intangibili a vita indefinita.

Nel primo caso è necessario adottare una tipica prospettiva di valutazione "a finire" e dunque la stima si deve basare sui flussi di risultato attesi dallo specifico bene immateriale<sup>56</sup>. Questo introduce un ulteriore parametro che è

---

<sup>55</sup> Op. già cit. PALMIERI, 1999, pag. 142.

<sup>56</sup> Secondo gli IAS il valore dell'asset a vita definita coincide con il valore recuperabile attraverso i flussi di cassa che esso è in grado di generare.

fondamentale rispetto ai flussi di risultato attesi e ai tassi di attualizzazione: la vita utile del bene intangibile oggetto di valutazione.

Nel secondo caso, per gli intangibili che generano indefinitamente dei risultati all'azienda che li possiede, la valutazione è per necessità legata alla continuità gestionale.

I limiti di tale criterio sono rappresentati dalla determinazione del reddito attribuibile al singolo bene immateriale, e dalla determinazione della parte di flusso monetario complessivamente generato dall'azienda è attribuibile al bene intangibile. Ulteriore problema sembra essere rappresentato dal tasso di interesse da applicare, e per fare ciò occorre tener conto dei rischi associati al bene immateriale in esame. La principale fonte di rischio di un bene intangibile a vita definita riguarda la durata della sua vita economica, e non dal tasso di attualizzazione dei flussi, come si potrebbe pensare. La vita economica calcolata deve risultare compatibile con una ragionevole certezza dei benefici generabili dall'intangibile, così da rendere tali flussi attualizzabili ad un costo del capitale espressivo della rischiosità media dell'attivo aziendale.

Per ciò che concerne gli intangibili a vita indefinita la prospettiva di valutazione è legata al reddito medio- normale atteso. Su tale reddito grava il rischio che i costi di manutenzione e di reintegro del bene possano lievitare a tal punto da non rendere più conveniente per l'azienda mantenere il bene a vita indefinita, perciò il rischio di un bene a vita indefinita è costituito dal suo passaggio a vita definita. Il tasso di attualizzazione di cui avvalersi nella capitalizzazione dei redditi medi attesi di pertinenza del bene intangibile è, dunque, funzione inversa della forza competitiva che lo specifico *asset* è in grado di conferire all'impresa. In linea di principio si può sostenere che beni irriproducibili da parte dei concorrenti (si pensi, per esempio, al marchio Coca-Cola) sono in grado di produrre flussi di risultato praticamente certi.



### **1.7.5 Sistemi di misurazione alternativi**

Unicamente a titolo conoscitivo, è utile fare una breve carrellata di altri sistemi alternativi di misurazione degli intangibili ritenuti validi dall'opinione pubblica.

Il ***Calculated Intangible Value™*** (CIV) è un indicatore che pone le sue basi sul principio che il valore dei beni intangibili è dato dalla capacità dell'azienda conseguire risultati più favorevoli rispetto ai concorrenti, fermo restando il fatto che questa abbia risorse tangibili simili agli altri. Uno dei vantaggi più importanti del CIV è che si possono paragonare dati relativi ad imprese dello stesso settore di appartenenza, e dunque la possibilità per un'azienda di confrontarsi con i suoi concorrenti. In pratica, tale indicatore rileva se un'impresa va male oppure se è sottovalutata, ad esempio.

Il ***Market-to-book Ratio*** è anch'esso un indicatore molto semplice dato dalla differenza tra il valore di mercato<sup>57</sup> di un'impresa e il valore contabile riportato nei suoi bilanci. Solitamente se il valore che il mercato assegna all'impresa è maggiore delle sue risorse tangibili, è normale attribuire questa differenza alle risorse intangibili della stessa. Riguardo a questo indice ci si pongono degli interrogativi che potrebbero generare qualche problema: prima di tutto la forte volatilità dei mercati finanziari; in secondo luogo se il valore di mercato di un'azienda è inferiore al suo valore contabile, ciò non significa che l'azienda non possieda capitale intellettuale.

L'***indice Q di Tobin*** è un indice studiato dall'International Federation of Accountants, insieme agli altri due sopramenzionati, per la misurazione del capitale intellettuale<sup>58</sup>. Obiettivo di siffatto indice è di confrontare il valore di mercato di un'attività con il suo costo di sostituzione, di cui sé è detto nei paragrafi precedenti. Proprio per questo subisce le stesse limitazioni del market-to-book-ratio.

---

<sup>57</sup> Ci si riferisce in tale contesto al mercato azionario.

<sup>58</sup> Tale indice fu sviluppato dal premio Nobel per l'economia James Tobin.

Obiettivo dello **Human Resources Accounting** (HRA) è quello di quantificare il valore che le risorse umane assumono per la struttura organizzativa, affinché vengano forniti gli input necessari per le decisioni del top management. È da sottolineare che nel lungo periodo tale indice non ha molto successo ma la maggior parte dei sistemi è stata proposta per banche, assicurazioni società di consulenza, ecc. Purtroppo, però, l'eccessiva soggettività, ha limitato l'applicazione consistente ed allargata dell'HRA.

L'**Economic Value Added** (EVA™) è stato elaborato alla fine degli anni '80 per aiutare le imprese a conseguire i loro obiettivi finanziari per mezzo della massimizzazione della ricchezza dei propri azionisti, dunque non propriamente per l'analisi e la gestione delle risorse intangibili. Tale indice è inteso come un sistema completo di valutazione quantitativa delle performance della gestione prettamente finanziaria, difatti l'EVA™ evidenzia maggiormente la massimizzazione dei ricavi incrementali sui costi del capitale.

Affinché l'azienda disponga di un EVA positivo è necessario che il tasso di rendimento del capitale netto di un'organizzazione ecceda il rendimento atteso dagli investitori. È stato provato che una gestione efficace degli asset intangibili incrementa l'EVA. D'altro canto però, tale misura non dice nulla sulla qualità e quantità del capitale intellettuale posseduto dall'impresa.

La **Balanced Scorecard** è stata elaborata da Kaplan e Norton, i quali hanno studiato un sistema multidimensionale di misurazione, focalizzato sia all'interno che all'esterno dell'impresa, per aiutare il management delle sue decisioni. Il sistema di misurazione balanced scorecard è organizzato secondo quattro prospettive: finanziaria (fa riferimento al bilancio tradizionale), clienti (ci si riferisce ad indicatori relativi all'identificazione rispetto ai prodotti dell'azienda), internal business (in cui vengono inclusi dei processi relativi alla realizzazione dei prodotti) e infine la prospettiva learning and growth (in cui ci sono tutti gli indici relativi alle risorse umane ed ai sistemi utilizzati per la diffusione delle conoscenze).

La costruzione di tale sistema comincia con la definizione di fattori di successo o meglio indicatori per ogni prospettiva. Obiettivo di questo sistema è quello di monitorare costantemente una serie di indicatori per poi utilizzare i risultati prodotti.

Il **Core Competency Approach** (CCA) è un metodo realizzato nel 1999 dalla KPMG con lo scopo di fornire un quadro sul possesso degli intangibile asset, sulla loro gestione e sul loro potenziale futuro. Da un modello già esistente, questa azienda ha cercato di sviluppare e individuare le competenze chiave dell'impresa, in modo da creare questo nuovo modello fondato appunto sulle più importanti competenze. Il CCA si sviluppa su quattro fasi: la prima è quella di definire gli intangibili individuando le core competencies dell'azienda; la seconda fase consiste nella misurazione del "peso" delle singole competenze chiave individuate; la terza fase riguarda la determinazione del valore per mezzo della rilevazione di una serie di indicatori; l'ultima fase consiste nel monitoraggio dei progressi ultimati nel tempo.

Lo svantaggio di tale metodo è che può essere applicato solo a piccole e medie imprese, dove si possono identificare con certezza le competenze chiave perché sono pochi i centri di responsabilità, e in secondo luogo l'elaborazione degli indicatori richiede di una serie di assunti sul mercato e sui concorrenti, non facilmente estraibili dalle informazioni comunemente a disposizione.

Il modello **EFQM** (European Foundation for Quality Management) è un metodo business excellence che dà la possibilità a tutte le aziende di autovalutarsi, e allo stesso tempo rappresenta il quadro di riferimento con cui sono valutati i candidati allo European Quality Award. Questo modello prevede un processo di attribuzione di punteggi a due macroaree: attivatori (enabler) e risultati (results). Tali aree sono separate tra di loro e ciò ignora l'esistenza dei feedback e il loro ruolo nella creazione di valore aggiunto.

Questo modello, pur non esplicitando il capitale intangibile di un'impresa, prende in considerazione il capitale umano, le relazioni con gli stakeholders e l'implementazione di informazioni per creare conoscenza.

Ai fini della mostra trattazione, è opportuno soffermarsi sulla misurazione del capitale intellettuale, che può essere stimato direttamente nelle sue diverse componenti e nel loro contributo alla crescita aziendale ad esso direttamente imputabile. Queste metodologie di stima diretta sono facilmente utilizzabili a qualunque livello dell'organizzazione. D'altronde, però, vi è l'impossibilità di fornire una visione globale del valore creato, in quanto gli indicatori sono stati creati su singoli asset intangibili e non su un sistema unico e aggregato.

Ad oggi, però, rimangono alcune questioni aperte: innanzitutto il contrasto che esiste tra i tradizionali principi contabili (affidabilità, certezza delle rilevazioni) e le nuove esigenze di valutazione dei risultati d'impresa (rilevanza delle attività); secondariamente rimane l'impossibilità di legare l'identificazione degli intangibile alla loro separata trasferibilità e misurabilità in termini economici; e, infine, vi è la crescente necessità di una maggiore coscienza del valore degli intangibile da parte degli operatori di mercato (management societario, analisti, stakeholders).

### **1.8 Principi contabili nazionali ed internazionali**

Una delle funzioni più importanti del bilancio è quello di fornire informazioni peculiari e dettagliate per tutti i portatori di interesse in contatto con l'azienda. Per poter fare ciò occorre che il redattore del bilancio sia obbligato a tenere un comportamento corretto, segua cioè dei corretti principi contabili. I nostri corretti principi contabili sono concettualmente simili ai principi contabili di generale accettazione (Generally Accepted Accounting Standards o più semplicemente GAAS), che nascono principalmente nei paesi anglosassoni dove i comportamenti generalmente accettati e ritenuti corretti (consuetudini) diventano rilevanti giuridicamente, in realtà i principi contabili

predisposti da associazioni professionali legalmente riconosciute generano dei veri e propri obblighi giuridici. Ma perché un principio sia giudicato “di generale accettazione” è fondamentale che esso sia positivamente valutato dagli studiosi e che trovi generale attuazione nel mondo operativo.

Nel nostro paese, come in altri, prevale l'ordinamento giuridico codificato, vale a dire che è la norma scritta che disciplina nei fatti i rapporti, mettendo in subordine gli usi e le consuetudini. Naturalmente anche nel nostro paese si è resa necessaria la istituzione di corretti principi contabili, che in sintesi rappresentano delle regole ragionieristiche che sono alla base della redazione del bilancio. I corretti principi contabili definiscono i fatti da registrare, le modalità di contabilizzazione dei fatti, i criteri di valutazione, i criteri di esposizione, in modo da assicurare la sua corretta funzione informativa.

Comunemente, quando si parla di principi contabili si fa riferimento ai principi emanati in passato dagli organi professionali e in particolare dal CNDC & CNR. Ma tutto ciò non basta in quanto a fine 2001 venne costituita una fondazione: OIC alias Organismo Italiano di Contabilità, in cui sono rappresentate le professioni contabili LABI, l'ANIA, la Confindustria, l'Assonime e gli altri operatori coinvolti nell'utilizzo dei principi contabili. Trattasi di un organismo che elabora documenti tecnici che invierà a Bruxelles e fornisce orientamenti per l'applicazione degli Ias/Ifrs; inoltre, esso elabora principi contabili nazionali. Sull'operato dell'OIC esprimono pareri il Ministero della Giustizia e dell'Economia, la Banca d'Italia, la Consob e l'Isvap. È certamente da far notare che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e il Consiglio Nazionale dei Ragionieri, che in precedenza emanavano i principi contabili nazionali fino all'istituzione dell'OIC, hanno istituito il Gruppo di studio paritetico per i principi contabili che svolge consulenza nei confronti dell'OIC.

I principi contabili sono oggetto di costante monitoraggio e revisione in relazione ai cambiamenti delle norme giuridiche, all'evoluzione della dottrina ragionieristica ed ai contesti internazionali in continui mutamenti. I Principi

IAS/IFRS si applicano ai Bilanci di Esercizio e Consolidati destinati a pubblicazione (general purpose financial statements) prevalentemente di imprese cosiddette profit.

Molto brevemente, i principi contabili si suddividono in principi contabili generali, detti postulati di bilancio che sono le regole generali per predisporre la stesura del bilancio d'esercizio, e principi contabili applicati che stabiliscono le corrette modalità di contabilizzazione, valutazione ed esposizione delle diverse poste di bilancio. Le loro funzioni, oltre a quelle appena menzionate, si possono sintetizzare nell'interpretazione della legge, da un punto di vista tecnico-razionieristico, e nell'integrazione della legge medesima quando essa si riveli insufficiente. Tali principi sono destinati ad essere sostituiti progressivamente da una serie di norme riconosciute a livello internazionale.

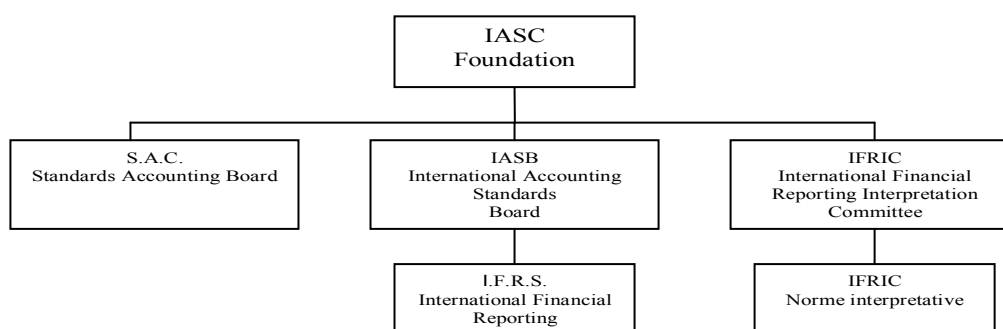
Con il D. Lgs. N. 127/91 sono state recepite in Italia due direttive comunitarie: la Direttiva 78/660/CEE, più conosciuta come IV DIRETTIVA CEE inerente il bilancio di esercizio, e la Direttiva 83/349/CEE, nota come VII DIRETTIVA CEE riguardante il bilancio consolidato. Ma, più recentemente, a livello nazionale la L. 366/2001, la cosiddetta Legge Delega per la Riforma del Diritto societario, comprendeva fra le linee guida del nuovo diritto societario l'individuazione delle «condizioni in presenza delle quali le società, in considerazione della loro vocazione internazionale e del carattere finanziario, possono utilizzare per il bilancio consolidato principi contabili riconosciuti internazionalmente». In attuazione della legge delega, viene varato il D. Lgs. n. 6/2003 che prevedeva che le nuove norme dovessero portare delle modifiche e cioè: all'eliminazione delle interferenze prodotte nel bilancio dalla normativa fiscale e all'introduzione di regole che tenessero conto della fiscalità differita; alla previsione di regole che comportano una chiara e scrupolosa disciplina delle poste del patrimonio netto; ad inserire una disciplina delle operazioni in valuta, degli strumenti finanziari derivati; a determinare le condizioni che permettano alle società di utilizzare per il bilancio consolidato principi

contabili internazionali; ad estendere i casi in cui è accettato il ricorso al bilancio in forma abbreviata.

A livello internazionale opera un organismo denominato IASC, International Accounting Standard Committee<sup>59</sup>, a cui partecipano le principali organizzazioni professionali e non professionali di stati europei e non solo<sup>60</sup>. Inizialmente nati come documenti interpretativi della legge, i cosiddetti IAS - International Accounting Standards<sup>61</sup> - hanno assunto il carattere di norma con forza di legge.

I cambiamenti negli schemi di bilancio e nei criteri di valutazione rispetto alle norme tradizionali possono essere riassunti nella seguente tabella:

<sup>59</sup> Lo IASC venne istituito nel 1973, è nel 2001 che venne attuata la sua revisione strutturale che era costituita esclusivamente da contabili internazionali, senza un equilibrio in materia di altri destinatari, ovvero le società stesse, gli investitori e gli analisti finanziari. Il 1° aprile 2001 venne costituita la nuova struttura della "IASC-Foundation", così strutturata:



**Fonte:** Dezzani Flavio: Principi civilistici e principi IAS/IFRS, gennaio 2005.

<sup>60</sup> L'Italia aderisce nel 1980 con il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti.

<sup>61</sup> In appendice si può vedere l'elenco degli IAS e i relativi ambiti cui fanno riferimento.

TEMA	NORMA	REGOLA
Principi di redazione del bilancio	Art. 2423-Bis	Riferimento alla funzione economica
Stato Patrimoniale (attivo)	Art. 2424	Introduzione della voce CII 4bis (crediti tributari) e CII4ter (imposte anticipate)
Stato patrimoniale (passivo)	Art. 2424	Introduzione della voce D3 – debiti verso soci per finanziamenti
Conto economico	Art. 2425	Introduzione della voce 17-bis (utili e perdite su cambi); indicazione al punto 22 delle imposte correnti, anticipate e differite
Criteri di valutazione	Art. 2426	Eliminato il riferimento alla possibilità di effettuare rettifiche di valore e accantonamenti di pura valenza fiscale
Nota integrativa	Art. 2427	Nel punto 14) occorre inserire un apposito prospetto contenente la descrizione delle differenze temporanee e l'ammontare delle imposte anticipate contabilizzato in bilancio attinenti a perdite dell'ex o di ex precedenti

**Tab. 2:** Fonte Romilda Mazzotta, Ragioneria generale ed applicata.

In sostanza, però, le differenze in tema di principi su cui si basa il bilancio, come spiega Flavio Dezzani sono qui di seguito riportate:

<b>PRINCIPI CIVILISTICI (o modello europeo di bilancio)</b>	<b>PRINCIPI IAS/IFRS (o modello anglosassone di bilancio)</b>
COSTO STORICO	FAIR VALUE
PREVALENZA DELLA "FORMA" SULLA "SOSTANZA"	PREVALENZA DELLA "SOSTANZA" SULLA "FORMA"
TUTELA DEI CREDITORI	TUTELA DEGLI INVESTITORI ATTUALI E POTENZIALI
PRUDENZA	PERFORMANCE POTENZIALE
REDDITO PRODOTTO	REDDITO POTENZIALE

**Tab. 3-**Fonte: Dezzani F. Principi civilistici e principi IAS/IFRS, gennaio 2005.



Uno degli obiettivi degli IAS è quello di ampliare la massa di informazioni riguardanti l'impresa, che dalla presentazione attuale dei bilanci basati sui costi, vengano costruiti bilanci in cui si espongano tutte quelle situazioni che costituiscono in realtà il valore effettivo e attuale, ma anche quello potenziale dell'azienda.

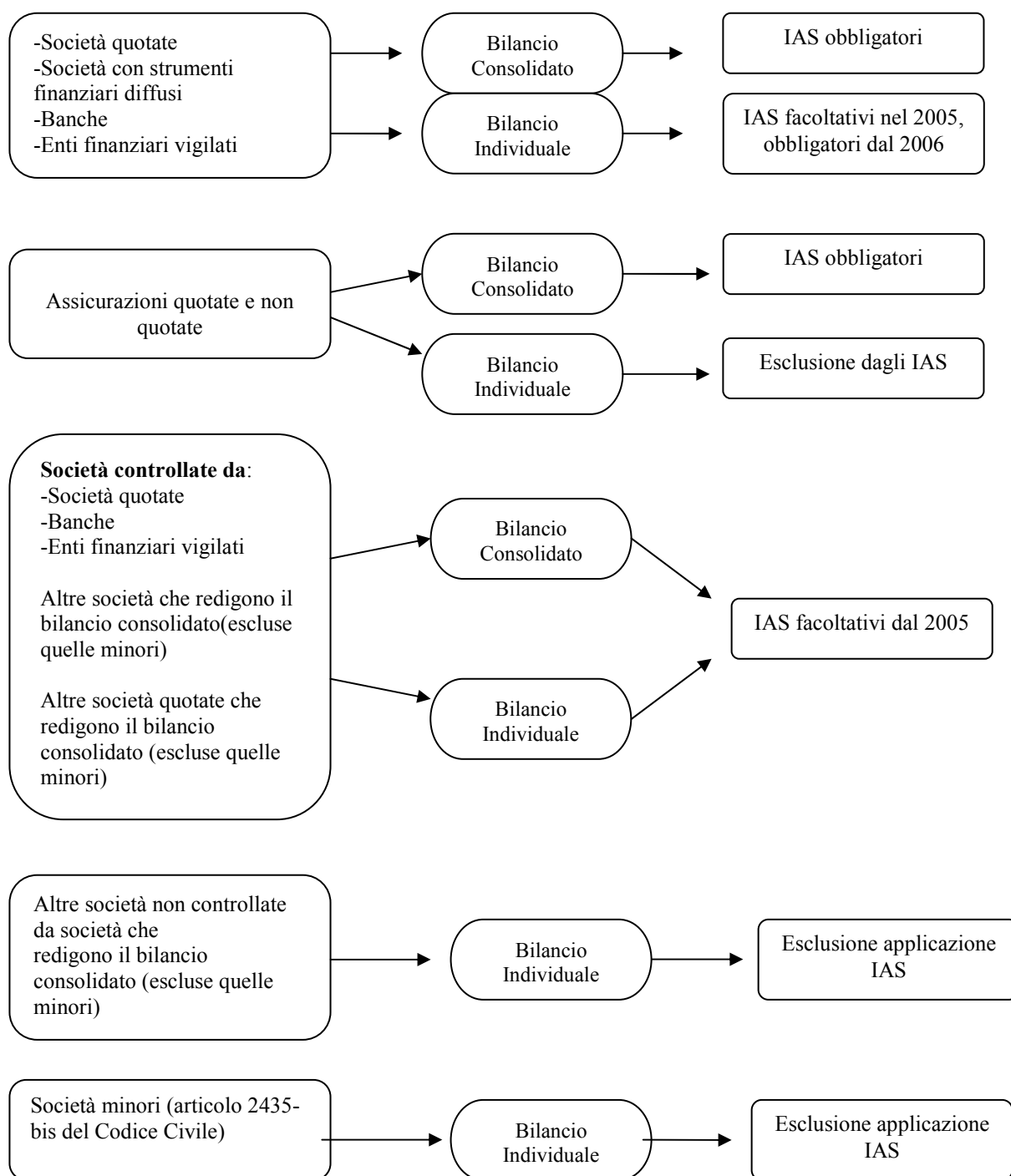
Con il Regolamento n. 1606/2002 il Parlamento e il Consiglio dell'UE hanno emanato la norma secondo la quale già a partire dal 1° gennaio dello scorso anno (2005), i bilanci consolidati delle società, i cui titoli sono quotati in uno dei mercati regolamentati dell'Unione Europea, siano redatti secondo i principi contabili internazionali testè riportati (IFRS)<sup>62</sup>. Le società con titoli di debito quotati, invece, saranno obbligate dal 1° gennaio 2007.

Il Governo italiano, a tal proposito, ha predisposto lo schema del D. Lgs. del 26/11/2004 approvato definitivamente dal Consiglio dei Ministri il 28 febbraio 2005.

Con l'approvazione della Legge Comunitaria n. 306 del 31 ottobre 2003, in vigore dal 30 novembre 2003, è stato dato mandato al Governo (art. 25), nel periodo di tempo di un anno, di estendere l'obbligo del bilancio IAS dal 1° gennaio 2005 ad alcuni soggetti quali banche ed intermediari finanziari, imprese assicurative, mentre altri soggetti ne hanno solo facoltà. A tal proposito si veda la sintesi riportata in tabella 4:

---

<sup>62</sup> È prevista una proroga al 2007 nelle seguenti due ipotesi: imprese che attualmente redigono i bilanci in base a principi contabili riconosciuti in ambito internazionale (il riferimento è, in particolare, è principi statunitensi, gli US GAAP); e imprese con titoli di debito (non azionari) quotate unicamente in un mercato regolamentato di un qualsiasi Stato membro.



**Tab. 4-** ns adattamento da Il Sole 24 Ore del 14 ottobre 2005.

Il legislatore ha rinviato all'esercizio 2006 l'obbligatorietà dell'applicazione dei principi contabili internazionali ai bilanci di esercizio delle società quotate,

delle banche, delle società assicurative quotate in borsa che non redigono il bilancio consolidato e delle società aventi strumenti finanziari diffusi tra il pubblico, ferma restando l'applicazione obbligatoria degli IFRS ai bilanci consolidati, disposizione del regolamento, che non è soggetta a opzione da parte degli Stati membri.

Pur tuttavia, l'analisi dei singoli Ias evidenzia delle divergenze e incompatibilità con il nostro sistema contabile, ecco perché tale materia è in continua evoluzione e il nostro legislatore sembra stia procedendo alla revisione di alcune norme contabili e fiscali al fine di eliminare dette divergenze.

In particolare per gli intangibili, secondo lo Ias 38, emesso il 31 marzo 2004, un'attività è immateriale se è un'attività non monetaria, identificabile e priva di consistenza fisica. Questo Ias non si applica alle attività finanziarie, ai diritti minerari ed ai costi di esplorazione e di sviluppo, per l'estrazione di minerali, gas naturale e risorse naturali simili non rigenerabili e alle attività immateriali delle imprese assicurative derivanti da contratti con i propri titolari di polizza. In altre parole, lo IAS 38 si applica alle spese di pubblicità, formazione del personale, costi d'impianto, attività di ricerca e sviluppo.

A dire il vero, lo IAS 38, per classificare risorse come attività immateriali, richiede il soddisfacimento di tre condizioni:

1. l'autonoma identificabilità,
2. il controllo dell'attività stessa,
3. l'attesa di ottenere da essa futuri benefici economici.

Se queste condizioni non saranno soddisfatte, i costi che si sostengono per l'acquisizione di tali attività devono essere necessariamente inseriti nel conto economico e non possono essere capitalizzati.

Pertanto, secondo lo IAS 38, per poter iscrivere una risorsa immateriale nell'attivo patrimoniale è necessario che l'attività sia identificabile, cioè separabile dal resto dell'impresa. Si ricorda che un'attività immateriale è identificabile se può essere distinta dall'avviamento, oppure se deriva da diritti

contrattuali che possono essere a loro volta trasferibili o separabili dall'impresa.

Occorre, inoltre, che l'attività sia sottoposta al controllo dell'impresa. Questa caratteristica è soddisfatta quando l'impresa ha la potestà di usufruire dei benefici economici futuri derivanti dalla risorsa in oggetto. La capacità dell'impresa di controllare i benefici economici futuri derivanti da un'attività immateriale trae origine, secondo lo IAS 38, da diritti legali che sono tutelabili in tribunale come ad esempio i diritti d'autore o le restrizioni ad accordi commerciali. In assenza di diritti legali, è più difficile dimostrare che esiste controllo. Tuttavia la tutela giuridica di un diritto non è una condizione necessaria per il controllo poiché l'impresa può essere in grado di controllare i benefici economici futuri in altri modi.

Infine, è necessario che dall'attività ci si attenda di ottenere futuri benefici economici. L'impresa deve valutare, sulla base delle conoscenze disponibili al momento della rilevazione iniziale, la probabilità che si verifichino benefici economici futuri usando presupposti ragionevoli e sostenibili che rappresentino la migliore stima della direzione aziendale sull'insieme di condizioni economiche che esisteranno nel corso della vita utile dell'attività. Tali benefici possono essere composti dai ricavi della vendita di prodotti o servizi, da risparmi di costi o da altri benefici che risultano dall'utilizzo dell'attività da parte dell'impresa. Per esempio, l'uso della proprietà intellettuale in un processo produttivo può ridurre i futuri costi di produzione così come aumentare i futuri ricavi.

Inoltre, questo principio distingue le attività immateriali in quelle a vita indefinita e quelle a vita definita. La differenza principale è che le attività immateriali a vita indefinita non sono soggette ad ammortamento ma ad una verifica della perdita di valore (impairment test), quelle a vita definita sono soggette ad ammortamento<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Solitamente un'attività si considera a vita indefinita quando non esiste un prevedibile limite al periodo in cui i benefici futuri sono attesi, quale ad esempio l'avviamento.

Per ciò che riguarda la determinazione della vita utile di un'attività lo IAS 38 stabilisce che si debbano tenere in considerazione molteplici fattori, come ad esempio l'utilizzo atteso da parte dell'impresa, l'obsolescenza tecnica e tecnologica, le azioni tese dai concorrenti, i cicli di vita del prodotto tipici dell'attività, i costi di manutenzione necessari per ottenere benefici economici attesi, il periodo di controllo sull'attività, ecc. ancora, la vita utile ad esempio di una immobilizzazione, non supera i 20 anni dalla data del primo utilizzo; da sottolineare che si tratta di presunta vita utile, che dipende sempre dal bene intangibile.

Un'attività immateriale può essere iscritta in bilancio solo se è probabile che i futuri benefici economici ad essa attribuibili saranno goduti dall'impresa e il costo delle attività può essere determinato in maniera attendibile<sup>64</sup>.

Le attività immateriali devono essere inizialmente iscritte al costo, tranne le attività che sono acquisite mediante aggregazioni di imprese che devono essere iscritte in bilancio al loro fair value, vale a dire al loro valore equo.

Inoltre, lo IAS 38 si occupa anche dei costi pluriennali, per esempio per le spese di ricerca di un progetto non si può dimostrare che esiste un'attività immateriale che genererà benefici economici futuri, ecco perché questa spesa, secondo tale principio, non è capitalizzabile, e quando viene sostenuta è sempre rilevata come costo<sup>65</sup>, e dunque non iscrivibili nell'attivo dello stato patrimoniale.

Secondo lo IAS in argomento sono ammissibili due criteri di valutazione per gli intangibili: cost model e revaluation model, che è utilizzabile solo nel caso in cui vi sia un mercato attivo per l'attività intangibile, come ad esempio le quote latte.

---

<sup>64</sup> Alcune attività immateriali generate internamente possono essere iscritte nello stato patrimoniale ed ammortizzate. Ciò che genera dei problemi è la chiara identificabilità dell'attività, oltre alla misurazione del costo.

<sup>65</sup> Per lo IAS 38 la ricerca è un'indagine pianificata e originale svolta con l'obiettivo di ottenere nuove conoscenze tecnologiche o scientifiche.

## **CAPITOLO SECONDO IL BILANCIO DELL'INTANGIBILE**

**Sommario:** 2.1 Aspetto contabile delle risorse intangibili; 2.2 Bilancio dell'intangibile; 2.3 Elementi qualificanti della sua struttura; 2.4 Bilancio dell'intangibile: alcuni casi; 2.4.1 Brembo; 2.4.2 Intercos; 2.4.3 Banca Agrileasing; 2.4.4 Ferrari- Maserati.

### **2.1 Aspetto contabile delle risorse intangibili**

Il procedimento di stima del valore degli intangible asset si avvale di alcune fasi che, sinteticamente, consistono prima di tutto nell'individuazione del bene intangibile e dei presupposti della valutazione, poi si raccolgono e analizzano dati unitamente ad informazioni rilevanti ai fini della stessa (esempi sono: dati sull'economia, sull'andamento del settore e del mercato di riferimento, dati economico-finanziari sul bene immateriale da valutare, dati riguardanti transazioni comparabili), si sceglie dunque la metodologia con cui valutare tale bene e di cui si è detto ampiamente nel primo capitolo, e si esprime infine un valore individuato alla luce dei presupposti e dei limiti della stima.

Le risorse immateriali, dal punto di vista contabile si dividono in tre categorie:

- beni immateriali
- costi pluriennali
- avviamento.

Naturalmente, ogni categoria ha un qualche collegamento diretto o indiretto con gli intangible assets. Ancora, tali categorie sono ricapitolate, nell'ambito delle sintesi contabili, nelle immobilizzazioni immateriali.

In relazione a tale distinzione si richiamano alcune caratteristiche basilari delle risorse intangibili come la molteplicità d'uso, giacché le immobilizzazioni immateriali rappresentano delle risorse strumentali allo svolgimento dell'attività dell'impresa partecipano a uno o più processi produttivi; l'ambiguità causale data dalla difficoltà di identificare precisamente le relazioni di causa-effetto, ci sono operazioni di gestione corrente che non

sono riferibili specificatamente allo stesso intangibile e questo vale per i beni immateriali, per i costi pluriennali e, soprattutto, per l'avviamento che spesso risulta difficile da contabilizzare; la instabilità del valore, principio secondo cui le immobilizzazioni immateriali sono soggette, per loro natura, ad escursioni di valore molto rapide, per cui l'instabilità del valore comporta una alta aleatorietà della vita utile delle attività in oggetto e al fatto che queste possono certamente deperire, infatti alcuni intangibili registrano incrementi del proprio valore in conseguenza ad un intenso utilizzo.

Dal punto di vista della distinzione tra intangibili prodotti internamente e acquisiti e, a sua volta distinti tra intangibili acquisiti a vita definita e a vita indefinita, è possibile avere una classificazione contabile di questo genere in relazione agli IAS/IFRS ed agli Us-GAAP (Generally accepted accounting Principles):

	<b>US-GAAP</b>	<b>IAS (IFRS)</b>
<b>Intangibile generati internamente</b>	<i>La regola generale è che non possono essere capitalizzati. Esistono "industry standard" che consentono in limitati casi la capitalizzazione di alcuni costi.</i>	<i>La regola generale è che non possono essere capitalizzati. Possono essere capitalizzate le spese di R&amp;D (solo nella fase di sviluppo).</i>
<b>Intangibile acquisiti aventi vita limitata</b>	<i>Iscrizione in bilancio al fair value. Ammortamento per il periodo di vita utile.</i>	<i>Iscrivibili in bilancio al costo o al fair value. Ammortamento per il periodo di vita utile (20anni).</i>
<b>Intangibile acquisiti aventi vita indefinita</b>	<i>Iscrizione in bilancio al fair value. No ammortamento</i>	<i>Lo IAS 38 non prevede intangibile a vita indefinita.</i>

Fig. 3- Fonte: Fondazione Eni Enrico Mattei.

## **2.2 Bilancio dell'intangibile**

All'inizio della presente ricerca è stato detto che i beni immateriali, l'intangibile, le conoscenze sono le chiavi di lettura per capire e concepire la possibile evoluzione di un'azienda nella new economy.

Il contesto in cui l'azienda odierna si trova ad operare è conseguente all'eccessivo processo di globalizzazione e a processi che dipendono sempre più da risorse intangibili.

È essenziale, in tale contesto, misurare gli intangibili per gestire meglio le risorse per ottenere indicatori chiave atti a sviluppare tali risorse e le performance dell'impresa stessa.

L'azienda ha l'obbligo e il dovere di fornire informazioni a tutti i portatori d'interesse sia interni che esterni, dal momento che la trasparenza è uno dei principi guida del mercato odierno. Il bisogno di produrre un bilancio dell'intangibile risponde proprio all'esigenza di dar garanzia di un reporting esterno che tuteli tale trasparenza.

Dal punto di vista interno all'azienda, occorre sottolineare che sul versante degli strumenti di misurazione e gestione delle performance, tale impostazione logica si traduce nello studio di modelli di reportistica interna bilanciata, in grado di rappresentare in modo armonico ed equilibrato le relazioni aziendali, e di valutarne l'apporto al processo di creazione valore interno. I sistemi di misurazione delle prestazioni finalizzati ad esprimere il risultato della gestione per gli azionisti sono infatti focalizzati su misure finanziarie che danno indicazione del risultato netto, anche misure non finanziarie in grado di riflettere gli obiettivi che l'azienda intende perseguire.

Il modello proposto, ad esempio, dalla General Electric negli Stati Uniti ed il Tableau de Bord in Europa sono i primi esempi di schemi composti da insiemi bilanciati di misure, che poi hanno visto un ulteriore sviluppo negli anni ottanta e novanta. La diffusa accettazione di questa tipologia di modelli è connessa al riconoscimento delle numerose limitazioni dei sistemi di misurazione tradizionali, troppo facilmente manipolabili dai responsabili e non



in grado di evidenziare le determinanti della creazione del valore nel lungo periodo e quindi della capacità dell'impresa di sopravvivere nel lungo periodo.

I modelli proposti presentano, in estrema sintesi, una serie di caratteristiche che permettono all'organizzazione di identificare un insieme di misure per valutare la propria performance. Il focus è posto sull'individuazione di un complesso di indicatori in grado di fornire un quadro bilanciato delle performance attese. Tali indici dovrebbero comprendere misure sia finanziarie che non finanziarie, sia interne che esterne, di efficienza ed efficacia<sup>66</sup>.

L'analisi della letteratura in materia dimostra che il concetto di prestazione aziendale si è evoluto nel tempo, infatti dalla sola considerazione di dei soli aspetti economico- finanziari si è esteso a quelli fisico- tecnici e qualitativi a seguito dell'aumentata complessità dell'ambiente competitivo<sup>67</sup>.

Tale esigenza si è accentuata proprio negli ultimi anni in cui i bilanci tradizionali di molte aziende europee sono stati accompagnati da una molteplice serie di nuovi report, per esempio i Green Report riguardano il modo con cui l'azienda si confronta con le problematiche che derivano dall'impatto delle proprie attività con l'ambiente<sup>68</sup>; gli Stakeholders Report approfondiscono le relazioni dell'azienda con i propri fornitori, i clienti, e tutti gli altri gruppi di interesse per l'impresa.

Accanto a siffatti strumenti si è esteso l'impiego di un report sul Capitale Intellettuale o Intangible Assets Statement, il cui obiettivo primario e basilare è quello di dare un'immagine delle difficoltà dell'azienda di edificare, sviluppare e dirigere le sue risorse e competenze rapportandoli ai propri stakeholder, alle proprie tecnologie ed ai propri processi.

---

<sup>66</sup> Cfr. KAPLAN R.S.-NORTON D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (ed. it. *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, a cura di ALBERTO BUBBIO, Torino, Isedi, 2000); KEEGAN D.P.-EILER R.G.-JOHNES C.R., *Are your Performance Measures Obsolete?* In "Management Accounting", vol. 70, n. 12, pp. 45.

<sup>67</sup> Cfr. HINNA L., *Il bilancio sociale: scenari, settori, valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

<sup>68</sup> Tali report sono molto diffusi nei paesi scandinavi.

Il Bilancio dell'intangibile mette in evidenza lo sviluppo del valore futuro dell'azienda stessa e, successivamente, la sua sostenibilità competitiva<sup>69</sup>. Ma su cosa si basa lo sviluppo della competitività dell'azienda? In riferimento a tale ambito, ci si riferisce alla crescita futura basata sulla conoscenza e sulle competenze distintive disponibili e, soprattutto, potenziali.

La strutturazione del Bilancio dell'Intangibile deve tener conto necessariamente delle peculiarità dell'azienda e del suo settore o ambiente specifico di pertinenza, atteso che la configurazione della conoscenza e le competenze distintive sono diverse per ogni azienda.

Il bilancio dell'intangibile può essere utilizzato, dunque, per la crescita dell'azienda, ma esso è importante anche perché possono essere evidenziati sia i comportamenti interni che quelli esterni rilevanti per la gestione offrendo all'azienda la possibilità di focalizzarsi sul suo sviluppo nel lungo termine, mostrando effettivamente alle parti interessate tale capacità.

Ancora, la redazione di tale bilancio sottolinea l'importanza di mostrare maggiore accortezza allo sviluppo delle risorse umane nel rispetto delle stesse e delle tendenze di questi ultimi anni verso la società.

Ecco perché in questo ultimo periodo si tenta di inglobare ed incorporare il bilancio dell'intangibile nel bilancio di sostenibilità, obiettivo che ci si è prefissi nel presente lavoro, attraverso lo studio di indicatori comuni. Infatti, come si vedrà successivamente, esistono delle aree aziendali dove le interconnessioni tra CSR e Capitale Intellettuale sono maggiormente evidenti, quali ad esempio valorizzazione del capitale umano, del capitale relazionale, valorizzazione del marchio, dell'immagine aziendale e della reputazione e via dicendo.

Per determinare e analizzare gli indicatori si ricorre ad una serie di sondaggi svolti da società esterne all'azienda, che intervistano tutti gli stakeholder. Si va dai questionari sulla customer satisfaction ai questionari sul grado di

---

<sup>69</sup> D'EGIDIO F., *Il Bilancio dell'Intangibile. Per determinare il valore futuro dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2001.

leadership del management, e a quelli sulla percezione dell'immagine aziendale.

Molto interessante è il costo di stesura di un bilancio intangibile, esso varia da 100.000 € circa per il primo anno, a 40.000 € per gli anni successivi<sup>70</sup>, ma si può arrivare anche a 25-30.000 €.

### **2.3 Elementi qualificanti della sua struttura**

Nato nei paesi scandinavi, tale strumento si fa strada anche in Italia sempre con maggiore forza. Nel bilancio in oggetto di trattazione vengono analizzate tutte le componenti intangibili di creazione del valore e delle sue componenti, e la gestione delle stesse.

Il bilancio dell'intangibile contiene informazioni riguardanti le relazioni con gli stakeholder, i processi e le tecnologie adottate nella struttura organizzativa, e viene suddiviso in tre macrocategorie: capitale relazionale, capitale strutturale e capitale umano, a cui si aggiunge un'ulteriore categoria: quella del capitale delle relazioni sociali, secondo il modello proposto dalla società di consulenza Summit, diretta da Franco D'Egidio.

Come si è visto nel primo capitolo, il capitale umano è l'elemento basilare del capitale intellettuale, le cui caratteristiche sono da ritrovarsi nelle competenze, negli atteggiamenti mentali e nella vivacità intellettuale delle persone che lavorano in azienda<sup>71</sup>.

Il capitale strutturale è l'insieme dell'organizzazione, l'innovazione, la cultura presente nell'impresa, messe a disposizione degli individui.

Il capitale relazionale è l'insieme delle relazioni che l'azienda instaura con gli stakeholder. I fattori determinanti per questo ambito sono i rapporti contrattuali, le sinergie e i valori condivisi con il proprio pubblico.

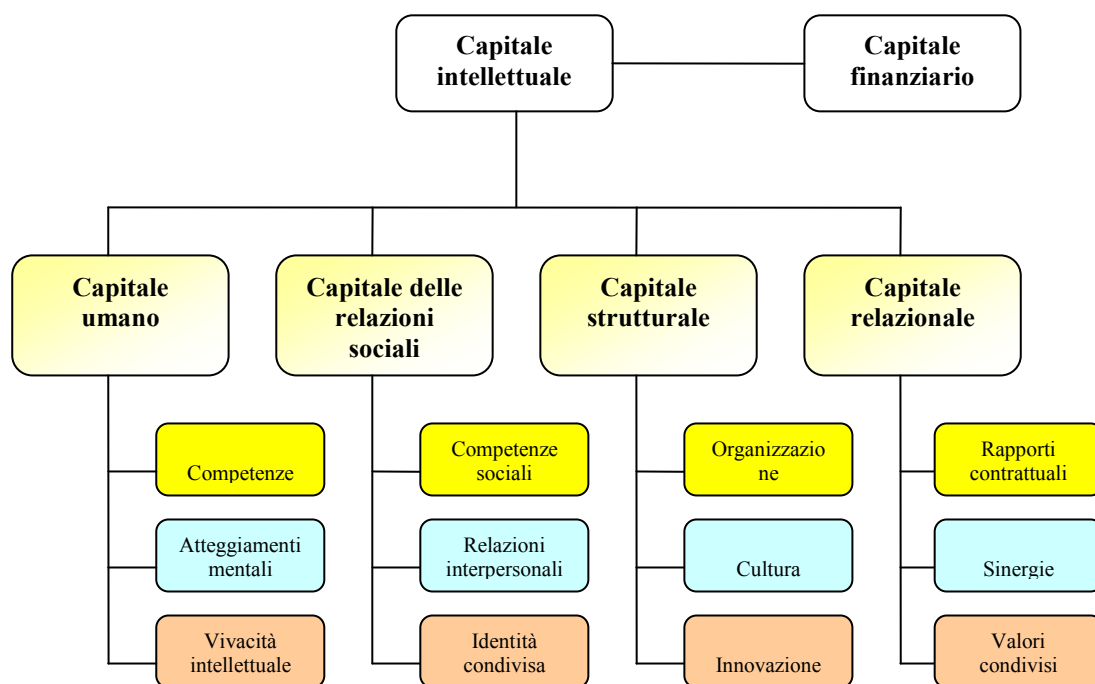
---

<sup>70</sup> Dati su listino Summit, fonte [www.summit.it](http://www.summit.it).

<sup>71</sup> La vivacità intellettuale è da intendersi come la capacità di trasformare tutte le conoscenze teoriche in azioni concrete.

Si diceva poc'anzi che D'Egidio in una delle sue ultime pubblicazioni<sup>72</sup> ha individuato una ulteriore sezione che fa parte del capitale intellettuale, cioè il capitale di relazioni sociali, da intendersi come lo sviluppo di relazioni sociali determinate dalle relazioni interpersonali e da un'identità condivisa, vale a dire quando un gruppo sta bene insieme tende a sviluppare un'identità comune, costituita da valori, linguaggi e obiettivi comuni. Questi tre punti rappresentano i principi fondamentali del capitale delle relazioni sociali.

Graficamente secondo il modello ICV della Summit si avrà questa situazione:



**Tab. 5-** Fonte: La nuova bussola del manager, F. D'Egidio, pag. 153.

Le prime sottoclassi, quelle in giallo, corrispondono alle parti degli asset intangibili propriamente che si possono misurare facilmente; la seconda fascia, in azzurro, rappresentano gli attivatori del capitale intangibile, consentono, cioè, a questi di produrre valore; la terza fascia, in rosa, rappresentano i

<sup>72</sup> Cfr. D'EGIDIO F., *La nuova bussola del manager*, Etas Milano, 2003.

trasformatori, elementi che sono capaci di trasformare il capitale umano ad esempio in capitale di relazioni sociali o strutturale.

Per arrivare a sviluppare il bilancio dell'intangibile, tappa fondamentale è quella di identificare gli indicatori intangibili. Ma prima occorre effettuare una serie di analisi che vanno da un attento studio del piano strategico dell'organizzazione, in modo da fornire differenti spunti per individuare tali indicatori. Bisogna partire essenzialmente dalle attente osservazioni sulle priorità nelle diverse aree di business, affinché vengano redatti i piani d'azione, e dunque capire su quali grandezze si può lavorare per raggiungere gli obiettivi strategici e operativi. Studiando queste grandezze è possibile accertare un gruppo di indici, spesso correlati alle linee strategiche dell'organizzazione.

Successivamente si analizzano i processi di business, ovvero si passa all'analisi dei vari passaggi che compongono l'attività dell'azienda, esplicitandoli con l'aiuto di grafici che indicano tutte le fasi del processo. Da ciò possono derivare gli indicatori necessari alla formazione del bilancio dell'intangibile. Naturalmente, poi, si passa alla selezione di alcuni di essi scegliendo solo quelli ritenuti interessanti ai fini intangibili.

Ulteriore fase è l'analisi dei generatori di valore, ossia per ogni caratteristica si evidenziano gli aspetti basilari intesi come fatti obiettivamente esaminabili, e si determinano i possibili parametri di valutazione che genereranno gli indicatori utili per la determinazione del bilancio dell'intangibile.

Degno di nota è l'ultimo passaggio, ovvero le modalità e il processo di individuazione degli indicatori e la loro selezione. Secondo il modello ICV elaborato dalla Summit gli indicatori si scelgono in base a quattro ambiti: fattori critici di successo, categorie del capitale intellettuale, funzione delle componenti del capitale intellettuale e tipologia degli indicatori. Ad esempio per la tipologia gli indicatori sono stati suddivisi in indicatori di crescita, di efficienza, di sostenibilità, perché è di fondamentale importanza riuscire ad avere una distribuzione del genere, in quanto normalmente si tende ad

evidenziare e a dare maggior peso all'efficienza, a scapito della sostenibilità e della crescita nel tempo.

Seguendo le linee dettate e sviluppate dagli standard internazionali, ogni indicatore deve essere coerente (*consistency*) con il business dell'azienda, deve essere rilevante (*relevance*), cioè in grado di fornire informazioni utili, deve porre massima accuratezza nella rilevazione (*accuracy*). Quell'indicatore che risponde a tali caratteristiche può definirsi come intellectual key indicator e sono calcolati confrontando diversi periodi di gestione attraverso il benchmarking interno, così da ottenere dati più realistici<sup>73</sup>. I key indicator sono considerati unici, distintivi per ogni singola organizzazione, anche se alcuni di essi, come il turnover dei dipendenti o la crescita del know-how, sono utilizzati per ogni azienda.

Dopo che sono stati identificati gli indicatori chiave si può stilare il bilancio dell'intangibile sulla base di questi. Da notare che i dati raccolti per la stesura del bilancio dell'intangibile possono essere utilizzati anche per realizzare il bilancio sociale o il bilancio di sostenibilità, se ciò rientra negli obiettivi di comunicazione nei confronti dei propri stakeholder.

#### **2.4 Bilancio dell'intangibile: alcuni casi**

Negli ultimi anni e sulla base delle tendenze evolutive, molte aziende redigono il bilancio dell'intangibile. Di seguito si riporteranno alcuni esempi che sono sembrati più significativi, a parere di chi scrive, per meglio rappresentare l'argomento oggetto di trattazione: Brembo, Intercos, Banca Agrileasing, Ferrari-Maserati.

---

<sup>73</sup> Si sconsiglia, però, l'uso del benchmarking perché non è per niente facile la comparazione e il confronto tra indicatori intangibili di diverse aziende.

### **2.4.1 Brembo**

Brembo è un'azienda multinazionale leader nello studio della progettazione e produzione di sistemi frenanti a disco per veicoli. Quest'azienda, presente sul mercato oramai dagli anni sessanta, ha volutamente scelto fin dall'inizio di differenziarsi nei prodotti e nella dimensione contenuta, focalizzandosi su un mercato di nicchia, caratterizzato da una domanda sofisticata per autoveicoli che richiedono elevate prestazioni.

Ad oggi i suoi prodotti sono commercializzati in 70 paesi del mondo. Le fonderie e gli stabilimenti di produzione sono localizzati in Italia, oltre che in altri paesi come la Spagna, la Polonia, il Messico, la Cina, il Brasile; e le sue sedi commerciali si possono trovare anche negli Stati Uniti, in Francia e in Svezia. Ciò che caratterizza l'operato di tale azienda è l'integrazione verticale del processo produttivo, che comprende tutte le fasi della produzione. Strutturalmente Brembo è organizzata in 5 Business Unit: Auto, Veicoli Commerciali, Moto, Racing, After Market, a cui si aggiunge la Divisione Industriale tutte supportate dalle Direzioni Centrali.

Brembo nasce nel 1961, quando alcune fasce della popolazione si potevano permettere di acquistare l'automobile, come piccola officina meccanica alle porte di Bergamo, a Paladina. Il titolare, Emilio Bombassei, padre dell'attuale presidente Alberto, aveva maturato considerevoli esperienze in campo meccanico e metallurgico, e aveva deciso, allora, di mettere a frutto queste esperienze in lavorazioni per conto clienti, come Alfa Romeo, per esempio.

A partire dal 1964 Brembo iniziò la produzione dei primi dischi freno italiani, che fino ad allora erano prodotti dalla Gran Bretagna, affiancandola successivamente, dopo qualche anno, alla produzione di altri componenti del sistema frenante. Nel 1965 l'azienda aveva 28 dipendenti, per poi estendersi, in seguito al suo successo in tutta Europa, fino ad avere 146 dipendenti nel 1975. In quegli anni l'azienda ebbe uno strepitoso successo conseguente anche dalla fornitura per la moto Guzzi e dall'applicazione dei suoi sistemi frenanti

alla famosa vettura della Formula 1, commissionata direttamente da Enzo Ferrari, collaborazione tutt'ora in corso.

Gli anni '80 vedono l'azienda bergamasca in continua crescita nel suo mercato di nicchia, puntando allo sviluppo di processi e tecnologie innovative, cercando di sorprendere i clienti con l'utilizzo di nuovi materiali, come l'alluminio, e con lo sviluppo di nuovi prodotti, come i freni a disco per veicoli industriali. In breve tempo, Brembo diventa il fornitore ufficiale di Renault, Iveco, Mercedes, Porche, Lancia, BMW, Nissan, ecc. Nel 1983 essa conta 335 dipendenti ed inizia il suo processo di internazionalizzazione attraverso la stipula di un accordo con un gruppo multinazionale degli Stati Uniti che produce impianti frenanti, la Kelsey-Hayes, che termina però nel 1992.

Il 1995 è un anno molto importante perché segna l'ingresso di questa azienda alla borsa valori di Milano, fatto determinante perché rappresenta un successo frutto di un grande lavoro di squadra, e di un sistema che si fonda sulle risorse manageriali, sulle capacità umane e tecnologiche presenti in azienda. A tal riguardo, Brembo è la prima azienda in Italia che ha deciso di misurare periodicamente il capitale intangibile e la prima che ha reso pubblico, almeno in parte, il bilancio dell'intangibile, pubblicando 28 dei 54 indicatori su cui viene redatto tale documento<sup>74</sup>. Nel 1999 essa si colloca tra le prime 20 aziende mondiali di medie dimensioni nella graduatoria di Forbes delle 300 migliori aziende di tale categoria, di cui è l'unica italiana.

Il nuovo millennio si apre per Brembo all'insegna della globalizzazione e internazionalizzazione, continuando ad alimentare la sua "sete" di espansione dimensionale, l'azienda sigla nei primi mesi del 2000 una serie di joint venture con il Brasile, il Sud Africa, e in ordine cronologico con la Svezia e la Cina, ma anche acquisizioni di importanti aziende, come la AP Racing Limited, specializzata nella produzione di impianti frenanti e sistemi frizione per auto e moto da competizione, con sede in Inghilterra. Nel 2000 tale azienda conta

---

<sup>74</sup> A tutt'oggi Brembo è la prima azienda quotata in borsa che redige il bilancio dell'intangibile. Vengono pubblicati solo 28 indicatori perché alcuni dati sono ritenuti sensibili per la concorrenza.



circa 2800 dipendenti. Continuando a percorrere la strada delle joint venture, nel 2003 arriva l'accordo con Daimler Chrysler AG per lo sviluppo e la realizzazione di dischi freno in ceramica, dando vita ad una nuova società, la Brembo Ceramic Brake Systems SpA, con sede a Stezzano (Bergamo), e già nel 2004 ne ha iniziato la produzione. Altro evento degno di nota è che nel 2005 essa diventa il fornitore della Harley Davidson, consolidando la sua posizione sul mercato americano. Altri successi si aggiungono a quest'ultimo durante l'anno, e in ottobre stipula un accordo con un'azienda indiana per la produzione di sistemi frenanti per motocicli. Storia recente è l'inaugurazione, a febbraio 2006, della terza fonderia del gruppo in Polonia.

I fattori critici di successo su cui poggia lo sviluppo di quest'azienda di grande elevazione internazionale, sono insiti nel miglioramento dei livelli di performance di prodotto e nella garanzia del massimo livello di sicurezza, investendo in nuove tecnologie, adoperando nuovi materiali e cercando di servire mercati diversi da quelli attuali, in una sola parola: innovazione<sup>75</sup>.

Essendo un'azienda molto attenta agli eventi nazionali ed internazionali, Brembo sta incrementando l'applicazione di tecnologie ecocompatibili, ovvero riciclando tutti i materiali utilizzati in produzione, dimostrando il suo impegno verso l'ambiente nella prevenzione di ogni forma di inquinamento. Inoltre, il vero patrimonio per siffatta azienda è rappresentato dalle persone, esse sono "la spinta propulsiva e il motore che muove ogni innovazione, in Brembo lavora un unico, grande team"<sup>76</sup>, e che sono circa 4000 dipendenti, di cui circa 400 ingegneri impegnati in ricerca e sviluppo.

---

<sup>75</sup> A proposito di innovazione Brembo ha vinto, ad aprile 2006, L'edizione 2006 del Premio Italiano della Creatività, organizzato e promosso da Unindustria Treviso. Brembo, è stata riconosciuta come l'azienda che nel 2005 si è maggiormente distinta per capacità innovativa nella conduzione del proprio business. Infatti, nella motivazione ufficiale della giuria si legge: «Per la straordinaria capacità di innovazione di prodotto e di processo che le hanno permesso di raggiungere una competenza e una specializzazione tecnologica tale da diventare una bandiera del Made in Italy nel mondo...». Ancora qualche mese prima, esattamente a gennaio 2006, è stato conferito da Frost & Sullivan alla Brembo North America il premio annuale Automotive Rotors & Drums Aftermarket Product Innovation Award.

<sup>76</sup> Graziotti Luciano, Direttore Risorse Umane di Brembo, continua «I dati relativi al personale sono un punto di partenza per le attività di sviluppo e gestione delle risorse umane. L'importante

Si è detto poc'anzi che Brembo è stata la prima azienda a pubblicare parte del bilancio dell'intangibile, importante documento che era nato nel 1999 come report interno e che oggi è diventato basilare strumento di gestione strategica. I dati presenti in tale bilancio sono dedotti da interviste a dipendenti, clienti e fornitori dell'azienda, condotte da società esterne. L'analisi di queste informazioni fornisce al management e agli investitori delle importanti indicazioni sull'andamento dell'azienda.

Sulla base del modello sviluppato dalla Summit e seguendo le più autorevoli fonti internazionali, il bilancio dell'intangibile si sviluppa in tre parti: capitale strutturale, relazionale ed umano, adottando per ogni area degli indicatori, quali ad esempio la percentuale del fatturato investita in ricerca e sviluppo, brevetti depositati, numero di brevetti passati in produzione indicano il livello di investimenti in innovazione<sup>77</sup>.

I 28 indicatori sono stati suddivisi in due sezioni: indicatori di performance che hanno la finalità di misurare le prestazioni dell'azienda sotto il profilo organizzativo, produttivo e commerciale; e indicatori di continuità che hanno l'obiettivo di valutare la capacità dell'azienda di creare valore e rappresentano le potenzialità di crescita futura.

Viene evidenziato, in tal modo, il grado di efficienza del processo produttivo indicato dall'immagine di qualità ed efficienza dell'azienda presso i propri collaboratori, dal numero di giornate perse per infortunio per ogni lavoratore, dall'indice di produttività del personale e via dicendo. L'indice di soddisfazione dei clienti rientra nell'area del capitale relazionale, insieme all'indice di corporate image esterna. Il capitale umano, invece, è rappresentato dall'indice di età media del personale, dal turnover del personale, dal livello di

---

infatti non è raccogliere i risultati, ma utilizzarli per azioni di miglioramento misurabili nel tempo. Un esempio? Conduciamo sistematicamente un' "indagine di clima" in tutte le nostre sedi nel mondo. I dati descrivono in dettaglio quanto e come le persone siano motivate e soddisfatte, così si può intervenire dove serve». Il vero punto di forza del bilancio degli intangibili diventa quello di mostrare le "smagliature" del sistema prima che si trasformino in "strappi". TONINELLI V., *Corriere della Sera* del 23 giugno 2006.

<sup>77</sup> La società ha fatto delle tre aree la sua forza delle 3 "C", ovvero capitale strutturale, capitale relazionale e capitale umano.

istruzione dei dipendenti, dall'indice di polivalenza in produzione, dalla percentuale del fatturato investita in formazione, dalla valutazione del management aziendale.

Una volta che sono stati identificati, gli indicatori sono stati inseriti nel modello di corporate management dell'azienda, e successivamente sono stati trasformati in elementi di organizzazione. È da sottolineare il fatto che, ad oggi, il sistema gestionale prevede accanto al risultato economico e al fatturato anche la valutazione dei risultati di tipo intangibile, integrando così il bilancio dell'intangibile al tradizionale bilancio di esercizio.

Per Brembo «il bilancio del Capitale Intangibile si conferma strumento che integra il dato contabile con indicatori di natura non finanziaria: questi ultimi consentono di dare un'immagine dello sforzo di riportare tutte le attività dell'impresa alla gestione della propria conoscenza»<sup>78</sup>. Il bilancio dell'intangibile si conferma come strumento necessario da analizzare come esempio della trasparenza delle informazioni sull'azienda medesima, perché secondo il presidente Bombassei i tradizionali sistemi di informazione non forniscono elementi sufficienti a capire le potenzialità di crescita di un'azienda, dato dal fatto che oggi le prospettive di crescita delle aziende presenti sul mercato sono basate essenzialmente su dati incerti e da grande aleatorietà<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Tratto da [www.brembo.it](http://www.brembo.it). In proposito Brembo ha redatto il Manuale di Corporate Governance, approvato dal consiglio di amministrazione, già alla quarta edizione. Tale strumento rappresenta un sistema di autoregolamentazione, integrativo di norme legislative, regolamentari e statutarie. Non solo, la società si è dotata anche di un codice etico, ovvero un codice dei principi etici e delle norme di comportamento.

<sup>79</sup> Così scrive Alberto Bombassei nella lettera di presentazione del bilancio dell'intangibile del 2004: «La differenza tra il valore di mercato di un'impresa e il suo valore contabile può infatti dipendere da due principali fattori. Il primo riguarda il convergere di aspettative di crescita dell'azienda talvolta irrazionali e basate sulle tendenze del momento: la rapidissima capitalizzazione ottenuta alcuni anni fa da tutte le imprese in qualche modo collegate ad Internet ne rappresenta un valido esempio. Il secondo è dato dal valore del capitale intangibile o intellettuale che l'azienda ha sviluppato. Discernere tra i due non è semplice per gli investitori. Occorrono strumenti e metodologie di rendicontazione innovative, che superino la dimensione economico-finanziaria di un'impresa e ne contemplino gli asset intangibili». Cfr. Lettera introduttiva di A. Bombassei - Bilancio del Capitale Intangibile 2004.

La società Brembo sta seguendo gli orientamenti dei mercati negli ultimi tempi, in riferimento alla CSR, e a proposito di sensibilità alla responsabilità sociale d'impresa e della corporate governance il suo presidente Bombassei si è espresso in tal modo: «si tratta di una realtà che non può non prestare attenzione ai comportamenti ed ai rapporti all'interno e all'esterno dell'azienda, non solo per il successo delle attività imprenditoriali, ma anche e soprattutto, come momento forte di affermazione di valori ispirati a principi etici, riconosciuti e condivisi».

A tal riguardo nel dicembre 2005 alla società è stato attribuito il Premio Nazionale Responsabilità Sociale Delle Imprese, categoria grandi imprese, con questa motivazione: «Brembo si dimostra una realtà solida nei confronti delle relazioni con i dipendenti, ..., comunicazione di valori a forte impatto sociale sia al suo interno che all'esterno...».

#### **2.4.2 Intercos**

Intercos è un'azienda fondata nel 1972 con sede ad Agrate ad opera di Dario Ferrari, attuale presidente e amministratore delegato nonché azionista di maggioranza, inizialmente commercializzando prodotti cosmetici. Ma nel 1975, si è tentato il salto di qualità, e l'azienda inizia la produzione diretta di prodotti cosmetici per conto terzi, trattenendo per sé il know-how relativo al prodotto e alla tecnologia.

Gli anni '80 sono molto importanti perché è proprio in tale periodo che l'azienda sviluppa una sua identità e una sua dimensione divenendo partner strategico di grandi nomi dell'industria cosmetica e del make-up. Non solo, a rafforzare la sua posizione è la fabbricazione, sul finire di questo decennio, di prodotti con formulazioni sviluppate internamente all'azienda.

In seguito, Intercos cerca di sviluppare la propria capacità produttiva ampliando e diversificando i propri prodotti di make-up e cercando di incrementare i servizi rivolti ai clienti. Infatti, nel 1991 viene costituita la

società Interfila srl producendo matite cosmetiche, nata da una joint venture con la società F.I.L.A. SpA, leader nella produzione di matite da cancelleria.

Nel 2000 viene localizzata la produzione direttamente negli Stati Uniti, consacrando e potenziando la sua posizione sui mercati esteri. E qualche anno dopo esattamente nel 2003 viene inaugurato lo stabilimento cinese di Suzhou.

È la volta dell'Italia, dove nel 2004 viene inaugurato lo stabilimento di Dovera (Cremona), realizzato al fine di integrare la logistica alla produzione concentrate nello stesso luogo. Altro notevole risultato è dato dall'acquisto, sempre nello stesso anno, dalla società F.I.L.A. del rimanente 50% della Interfila, acquisendo l'intera proprietà.

I successi di questa azienda si susseguono inarrestabili, tanto che nel 2005 viene acquisita la Marketing Project srl che si occupava di commercializzare direttamente dei prodotti cosmetici in Italia e all'estero. Ciò rappresenta un evento eccezionale per Intercos in quanto in tal modo l'azienda ha la possibilità di controllare e monitorare direttamente le tendenze del mercato di suo interesse.

Il 2006 si apre all'insegna dell'acquisizione della società svizzera CRB S.A., che produce e commercializza prodotti cosmetici per la pelle. L'azienda ha potuto consolidare in tal modo la sua vocazione di leader nell'innovazione di prodotti colorati per make-up.

Il gruppo opera a livello mondiale con 9 stabilimenti produttivi situati in 3 continenti e 8 uffici commerciali geograficamente vicini ai clienti, nei mercati strategicamente rilevanti come gli USA, la Francia, UK ed Asia.

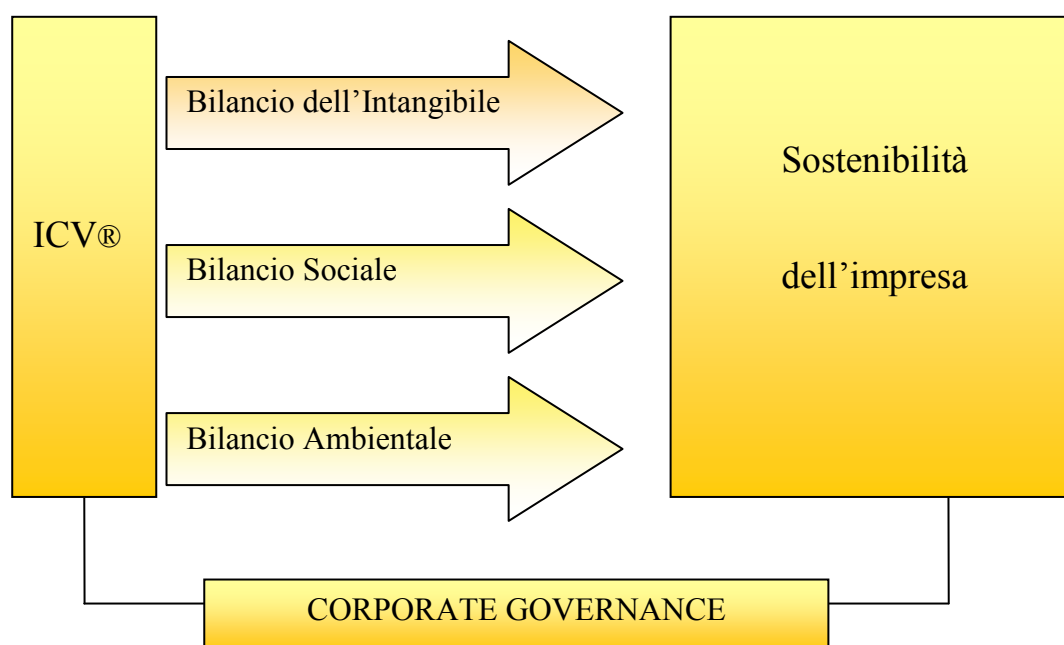
Il primo bilancio dell'intangibile proposto da Intercos è stato presentato al Cosmoprof (trattasi della fiera leader al mondo nel settore della bellezza) nel 2003. Per la prima volta lo studio del bilancio dell'intangibile è stato studiato dalla Cass Business School di Londra, che è giunta alla conclusione che la valutazione e la gestione degli intangibili consente di raggiungere ottimi risultati in termini di valorizzazione del capitale intellettuale diventando il

principale driver per lo sviluppo del business attraverso le relazioni con i clienti utilizzando sicuramente un approccio innovativo.

Secondo la Intercos il bilancio dell'intangibile è uno strumento alquanto utile alla gestione interna, poiché consente di monitorare indicatori non finanziari che risultano strategici per la stessa.

Simone Gibertoni, planning and organization development, in un'intervista del 26 aprile 2006, afferma: «Nel nostro bilancio facciamo un'analisi qualitativa e non quantitativa dei diversi indici. Non ci interessa dare un valore al nostro intangibile, piuttosto sottolineare la sostenibilità competitiva dell'impresa».

Infatti, nel 2004 l'esperienza di Intercos è stata allargata ed è stato presentato il primo "Global Sustainability Report" che ha seguito l'approccio della GRI. Secondo il suo presidente Dario Ferrari "anche per un'azienda che opera nel settore Business-to-Business, la responsabilità sociale d'impresa è un fattore critico di successo". Infatti, lo schema sintetico e per linee generali della strategia futura di Intercos è il seguente:



**Tab. 6-** Modello di Corporate Governance della società Intercos- Fonte Summit 2004.

### **2.4.3 Banca Agrileasing**

Nata nel 1977 da una joint venture tra Spei Leasing (gruppo IMI) e della FINCRA (Gruppo ICCREA) con l'obiettivo di mettere a disposizione della piccola e media impresa italiana un efficace strumento che finanziasse la loro crescita. Essa riveste un ruolo speciale e differente rispetto alle altre banche perché Agrileasing è interamente dedicata alla locazione finanziaria e ultimamente al noleggio.

Nel 1985 avrà lo slancio importante poiché ICCREA acquisisce la maggioranza della società, e successivamente le Casse Rurali e Artigiane e le loro Federazioni entrano direttamente nel capitale sociale. Nel 1989 la banca Agrileasing diventa una società con circa 350 soci. Gli anni susseguenti saranno di pieno sviluppo per questa società a tal punto che riusciranno a portare i soci a 378. Un cambiamento radicale si avrà nel 1993, quando le Casse Rurali ed Artigiane sono state trasformate in Banche di Credito Cooperativo.

A metà degli anni '90 viene creata la ICCREA Holding che raccoglie tutte le attività del gruppo con grande successo<sup>80</sup>. Il 2000 segna un passaggio fondamentale dal momento che la banca si è sottoposta al giudizio di Standard & Poor's, Fitch Ratings e Moody's Investors Service, tre rilevanti e più importanti agenzie a livello mondiale nel campo del rating, ottenendo una valutazione più che positiva sia sul lungo termine e, dunque, con prospettive future durature, che nel breve termine.

Il rating di banca Agrileasing sul lungo periodo:

---

<sup>80</sup> È nel 1999 che grazie alle trasformazioni legislative in materia di leasing tale società ha la possibilità di trasformarsi in banca.

Iccrea Holding è al vertice delle rete imprenditoriale: controlla o partecipa le società specializzate del Gruppo nei vari settori dei servizi finanziari e assicurativi.

Standard & Poor's	A-
Fitch Ratings	A
Moody's Investors Service	A3

**Tab. 7:** rating di banca Agrileasing sul lungo periodo.

**Fonte:** adattamento dal sito [www.agrileasing.it](http://www.agrileasing.it).

In effetti negli anni a venire essa ha consolidato la propria posizione come partner delle BCC nella fornitura di prodotti per le imprese.

Nel corso del 2005 e all'inizio del 2006 i successi si moltiplicano e ultimo Agrileasing ha ottenuto da Fitch Ratings l'innalzamento del rating ad A nel lungo periodo e F1 nel breve periodo<sup>81</sup>.

I suoi prodotti sono distribuiti dalle oltre 450 Banche di Credito Cooperativo presenti su tutto il territorio nazionale con oltre 3400 sportelli. Trattasi di una rete molto diffusa geograficamente sul territorio e ciò ha permesso lo sviluppo di Banca Agrileasing. Inoltre, tale società ha realizzato una rete di 15 filiali che sono il punto di riferimento delle BCC, con 310 collaboratori<sup>82</sup>.

Anche Banca Agrileasing ha presentato il Bilancio dell'Intangibile sulla base del modello Summit, composto dalle già note tre dimensioni, misurate sulla base di 15 variabili su un totale di 187 indicatori. Per la misurazione del capitale relazionale si sono presi come riferimento variabili del tipo "rapporto con il mercato delle Banche di Credito Cooperativo" e "grado di soddisfazione e fedeltà dei clienti"; per il Capitale Strutturale si sono utilizzate variabili come

---

<sup>81</sup> Così sottolinea l'agenzia di rating Fitch Ratings nella sua motivazione di attribuzione del più alto livello di rating ad Agrileasing: «Il miglioramento del rating di breve e lungo termine è da ricollegare al processo di sempre maggiore integrazione di Banca Agrileasing all'interno del Gruppo Bancario Iccrea e quindi del sistema del Credito Cooperativo italiano, da considerarsi come un unico sistema "a rete" sia dal punto di vista strategico che organizzativo». Cfr. comunicato stampa del 30 marzo 2006 dal sito [www.agrileasing.it](http://www.agrileasing.it).

<sup>82</sup> Delle 15 filiali 5 sono posizionate nel nord-est (Bolzano, Padova, Treviso, Trento, Udine); 3 nel Nord Ovest (Milano, Brescia, Torino); 3 al Centro (Ancona, Bologna, Firenze); 4 al Centro Sud (Roma, Salerno, Bari, Palermo).



“produttività” e “tempo di stipula”; per il Capitale Umano, infine, si è dato uno sguardo a variabili come “presenza femminile” e “competenza emotiva”.

#### **2.4.4 Ferrari- Maserati**

Da molti anni ormai il gruppo Ferrari- Maserati ricopre una posizione di prestigio notevole ed autorevole. Nel 1929 Enzo Ferrari fonda a Modena questa “officina” con l’obiettivo di far partecipare alle competizioni automobilistiche i propri soci su vetture Alfa Romeo.

Nel 1940 il fondatore della famiglia Ferrari pone le basi per l’Auto Avio Costruzioni Ferrari, avviando la progettazione di un’auto sportiva di 8 cilindri con 1500 cc.; in quello stesso anno Enzo partecipò alla famosa Mille Miglia.

Appena dopo la seconda guerra mondiale le officine furono trasferite a Maranello, odierna sede, e l’azienda assume ufficialmente l’attuale nome Ferrari. Dal 1947 cominciarono i risaputi successi nelle competizioni automobilistiche di tutta Italia.

Nel 1969 Ferrari cedette al Gruppo Fiat il 50% delle sue quote azionarie. L’ingresso della Maserati nel gruppo Ferrari si ebbe nel 1997, quando Fiat cedette il 50% di tale azienda<sup>83</sup>. Due anni dopo il gruppo Ferrari acquisì totalmente l’intera proprietà della Maserati<sup>84</sup>. Per Maserati iniziò una nuova era in quanto venne costruita una linea di montaggio altamente innovativa, studiata su misura per gli operai che ci lavorarono, e prese forma, in tal modo, una nuova vettura, la 3200 GT che fu presentata al pubblico al Salone di Parigi nel 1998. Questo fu un successo non solo per Maserati ma soprattutto per Ferrari, che però nel 2005 ne ha ceduto la proprietà alla Fiat per sviluppare maggiori sinergie industriali e commerciali con Alfa Romeo.

---

<sup>83</sup> Fiat acquisì la Maserati nel 1993.

<sup>84</sup> Maserati è anch’essa una azienda modenese, concorrente diretta di Ferrari poiché è stato fornitore diretto di motori per auto da corsa oltre che a produrre auto di lusso e gran turismo.

Ferrari ha sancito la sua strategia all'insegna delle ottime relazioni con i fornitori, infatti l'azienda non produce interamente le sue autovetture ma acquisisce dall'esterno circa il 70% delle componenti per poi assemblare il tutto<sup>85</sup>.

I rapporti stabili con i propri fornitori consentono all'azienda di raggiungere ottimi vantaggi competitivi in termini di flessibilità organizzativa, di ottimizzazione della qualità, dell'innovazione tecnologica e della valorizzazione delle competenze distintive, in altri termini delle risorse umane.

A tal proposito è da sottolineare che Brembo è partner strategico di Ferrari nell'ambito di sistemi frenanti, di cui si è detto poc'anzi<sup>86</sup>.

Altri partner sono altri fornitori, quali Alenia Aerospazio e Augusta del Gruppo Finmeccanica per la ricerca dell'aerodinamica e l'applicazione di materiali innovativi, per lo sviluppo di vari sistemi di controllo, Bridgestone per la fornitura di gomme e pneumatici. Vale a dire che Ferrari si avvale di un gruppo di fornitori altamente qualificati e specializzati, e sono alla base delle performance aziendali.

Anche in Ferrari l'innovazione tecnologica ha da sempre giocato un ruolo fondamentale per cui si può dire certamente che essa ha consentito all'azienda di raggiungere vantaggi competitivi maggiori rispetto ai concorrenti, in termini di conoscenze a tutti i livelli, sia che si tratti di motori sia che si tratti di elettronica o vettura complessiva.

Ciò che tiene unito il rapporto di Ferrari con i suoi fornitori è la condivisione di valori culturali, conoscenze tecnologiche e know-how, oltre ad uno scambio continuo di informazioni. Questo consente ridurre i rischi di opportunismo (se guadagna Ferrari guadagnano anche i fornitori), i corrispondenti costi di transazione, e di acquisire benefici superiori ai costi.

---

<sup>85</sup> RICCIARDI A., *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Francoangeli, Milano, 2000.

<sup>86</sup> L'alta specializzazione di Brembo in innovazione tecnologica, l'elevata attività di ricerca e sviluppo hanno fatto di quest'azienda partner ufficiale.

I risultati raggiunti dalla società sono frutto della passione delle persone, del loro spirito sportivo, dell'impegno nel lavoro quotidiano, della massima attenzione ai particolari, riuscendo a creare dei prodotti inimitabili e associando in maniera unica storia, innovazione tecnologica e tradizione. Gli uomini della Ferrari sono fieri di lavorare per questa azienda quasi come se fosse uno status symbol, d'altronde il gruppo negli ultimi anni ha avviato e attivato numerose iniziative in loro favore portando i collaboratori a credere nell'azienda e a dividerne i principi fondanti. Tutto ciò ha permesso di arrivare alla costruzione addirittura di uno stile di management Ferrari, esplicitando il ruolo del capo anche in funzione delle motivazioni dei collaboratori. Il capo si trasforma, così, in un promotore del cambiamento, che trasmette la passione per il lavoro che fa, che impone obiettivi e continue sfide ai suoi collaboratori facendo crescere le persone.

Ecco perché Ferrari- Maserati ha pubblicato un bilancio dell'intangibile cercando di evidenziare gli indicatori comuni a tutte le persone che lavorano in questo gruppo. Il bilancio dell'intangibile, concepito sul modello della società di consulenza Summit e nato con l'obiettivo di monitorare, gestire e valorizzare il capitale umano, è anch'esso suddiviso in tre grandi aree che oramai sono note perché già menzionate per il caso Brembo: capitale strutturale, capitale relazionale e capitale umano.

## **CAPITOLO TERZO**

### **LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

**Sommario:** 3.1 Corporate Social Responsibility: aspetti generali; 3.2 CSR a livello internazionale; 3.3 CSR in ambito nazionale; 3.4 L'attenzione del mercato ai comportamenti responsabili; 3.5 Pianificazione e valutazione degli investimenti socialmente responsabili; 3.6 Come si arriva al bilancio di sostenibilità; 3.7 Misurazione della sostenibilità; 3.7.1 Certificazione SA8000; 3.7.2 Standard AA1000; 3.7.3 Global reporting iniziative; 3.8 Impatto della responsabilità sociale nella gestione dell'azienda.

#### **3.1 Corporate Social Responsibility: aspetti generali**

Il processo di globalizzazione e di internazionalizzazione dei mercati, unitamente al progresso tecnologico, ha determinato una inaspettata rivoluzione nei sistemi economici e nei comportamenti dell'impresa. L'azienda è inevitabilmente chiamata a confrontarsi con una realtà maggiormente complessa e si trova a dover definire le condizioni di prospettiva di equilibrio economico, senza poter trascurare quelle relative all'equilibrio sociale.

Non vi è dubbio che l'elemento primario che permette all'azienda di perdurare nel tempo è il raggiungimento dell'oggettiva condizione di operatività economica<sup>87</sup>; perché tale condizione si mantenga nel tempo, tuttavia, occorre che le scelte effettuate per il raggiungimento di obiettivi economici si conformino anche con comportamenti socialmente corretti. La dottrina, già da tempo, ha riconosciuto tale ruolo sociale, osservando come l'azienda sia responsabile non solo nei confronti dei soggetti che la vivono, ma anche nei riguardi della collettività<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> «L'azienda economicamente autonoma per definizione costituisce un sistema compiuto soltanto in quanto, a determinarne la durabilità, concorrono esclusivamente condizioni oggettive di operatività economica: operatività intesa, in breve sintesi, come attitudine ad operare in condizioni durevoli di vitalità economica». G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1968, pag. 85.

<sup>88</sup> «L'impresa, per svolgersi utilmente nel lungo andare, deve assolvere una somma vasta di doveri non solo verso i dipendenti, ma anche verso la collettività nella quale diviene». G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Milano, Giuffrè, 1956, pag. 79.

A ben osservare, il concetto della responsabilità sociale<sup>89</sup> è stato oggetto di numerosi dibattiti in dottrina che hanno portato alla formulazione di svariate definizioni che poggiano anche sull'attenta descrizione delle funzioni e delle tendenze strategiche dell'azienda.

Nei più recenti studi economico aziendali la responsabilità sociale è da intendersi più ampiamente come massimizzazione del valore creato per tutti gli stakeholder. Ne consegue che l'azienda non deve focalizzarsi esclusivamente verso il soddisfacimento delle attese provenienti dai propri azionisti, bensì deve ricercare un più ampio concetto di equilibrio che contemperi anche l'appagamento dei bisogni di tutti i possibili portatori di interesse, ivi compresi quelli di carattere ambientale e sociale. Dunque, accanto alla ricerca di un equilibrio economico, le aziende sono pertanto chiamate al conseguimento di un equilibrio sociale<sup>90</sup>. L'azienda, infatti, oltre a svolgere una funzione economica, svolge un'importante funzione sociale. Pertanto, il conseguimento congiunto dei due citati equilibri consente alla stessa di creare le condizioni per sopravvivere durevolmente nel tempo<sup>91</sup>.

La responsabilità sociale si manifesta nello svolgimento della produzione che, al contempo, può arricchirsi di comportamenti specificamente tesi al sociale che si esplicitano in termini di attenzione che l'impresa ripone nel soddisfacimento delle legittime attese delle svariate categorie di stakeholder.

È socialmente responsabile quell'azienda che fa coincidere, anche nella considerazione delle aspettative degli attori fondamentali, una parte integrante

---

<sup>89</sup> Si veda, tra gli altri, S. TERZANI, *Responsabilità sociale dell'azienda*, in *Saggi di Ragioneria e di Economia aziendale. Scritti in onore di Domenico Amodeo*, Padova, Cedam, 1987.

<sup>90</sup> Afferma al riguardo Terzani: «Si assiste alla trasformazione del tradizionale ruolo ricoperto dalle aziende ovvero ad un suo progressivo ampliamento. In sintesi, il fine economico, da solo, non può più esaurire la funzione di una unità produttiva. Esso, cioè, va posto in stretta correlazione con obiettivi sociali ed ambientali, il cui raggiungimento congiunto può contribuire a migliorare l'efficienza complessiva del sistema». (S. TERZANI, *Il sistema dei bilanci*, FrancoAngeli, Milano, 2002, pag. 243).

<sup>91</sup> Al riguardo afferma Bagnoli: «Circa i rapporti tra le finalità sottese alle due tipologie di equilibrio, vi possono essere, soprattutto nel breve-medio periodo, divergenze, anche se nel lungo termine di fatto è possibile e, anzi, opportuna una convergenza. Entrambi, infatti, risultano strumentali al conseguimento di un fine ancora più generale di continuità e di sviluppo dell'azienda, secondo un "circolo virtuoso" lungo le dimensioni del finalismo aziendale». (L. BAGNOLI, *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, op. cit., pag. 7).

della propria strategia. Ancora, essere socialmente responsabili significa essere in grado di adempiere pienamente agli obblighi giuridici applicabili alle fattispecie previste e, soprattutto, essere pronti ad effettuare altri tipi di investimenti particolarmente improntati sulla valorizzazione del capitale umano, sull'ambiente e sulla migliore definizione dei rapporti con le altre parti interessate.

Il tema della responsabilità sociale ha assunto un ruolo sempre più rilevante perché finalizzato a promuovere e riconoscere ufficialmente l'importanza della socialità nelle sue diverse sfumature come aspetto qualificante delle imprese.

È a partire dalla prima metà degli anni '90<sup>92</sup> che la classe imprenditoriale italiana inizia a sentire l'esigenza di fare propri modelli di responsabilità sociale e ambientale partendo dalla considerazione che il profitto non può essere considerato come l'unica "mission" che debba essere perseguita, perché si rischierebbe di incorrere nel duplice rischio di disattenzione di tutte le altre istanze poste in essere dalla comunità sociale e di un mancato adeguamento ad un modello di sviluppo delle aziende, che segua dei comportamenti aderenti al concetto di responsabilità sociale richiesti, come indicato sia dall'Unione Europea (nel Libro Verde<sup>93</sup>) che dalla Comunità Internazionale (nel Global Compact<sup>94</sup>), che dallo Stato Italiano<sup>95</sup>.

---

<sup>92</sup> È in quel periodo che sono venuti fuori una serie di scandali affaristico- politici che mostrano le defaillances di un sistema politico ed economico che per anni ha perseguito obiettivi di massimizzazione dei profitti, al di là degli interessi sociali, ambientali ed etici. Si parla dell'allora "Tangentopoli".

<sup>93</sup> È il documento con il quale la Comunità Europea definisce la Responsabilità Sociale dell'Impresa ed avvia un processo per il coinvolgimento delle parti sociali e delle associazioni di imprese e dei consumatori nella sua promozione.

<sup>94</sup> Il Global Contact dell'ONU richiede alle aziende:

**Nel campo dei diritti umani**

1. di sostenere e rispettare i diritti umani nell'ambito delle rispettive sfere di influenza,
2. di assicurarsi di non essere, seppur indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani,

**A tutela del lavoro**

3. di garantire libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva,
4. di assicurarsi di non impiegare lavoro forzato e obbligatorio,
5. di astenersi dall'impiegare lavoro minorile,
6. di eliminare ogni forma di discriminazione nelle loro politiche di assunzione e licenziamento.

**A favore dell'Ambiente**

7. di avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali,

Per responsabilità sociale d'impresa, in base al contenuto del Libro Verde, si intende: «un'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed economiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»<sup>96</sup>.

È a partire da questa definizione che le imprese italiane hanno iniziato ad enfatizzare tale concetto aderendo ai modelli di responsabilità sociale nella gestione delle proprie attività sia in fase ex-ante (attraverso la definizione e l'adozione di codici etici) che in fase ex-post (attraverso la redazione dei cosiddetti bilanci sociali e/o ambientali).

In particolare, è nell'ambito delle politiche per la competitività dell'impresa e per il sistema economico che deve essere inquadrato il tema della CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>97</sup> da collegare ulteriormente al concetto di “sviluppo sostenibile”.

E, proprio secondo la definizione dell'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), per sostenibilità si intende la “capacità di un'organizzazione (o società) di continuare in maniera duratura nel tempo le proprie attività, tenendo in debita considerazione l'impatto che queste ultime hanno sul capitale naturale, sociale e umano”. Il concetto di sostenibilità si è evoluto nel

---

8. di promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale,

9. di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che non danneggino l'ambiente.

<sup>95</sup> A tal proposito nei primi anni '80, fu presentato un disegno di legge (n. 1517 presentato in senato il 22/07/1981, contenente norme sulla rendicontazione sociale) che vide però il mondo sindacale e politico disattento e disinteressato e così, il tema della rendicontazione sociale rimase nella sfera dei comportamenti etici dell'impresa.

<sup>96</sup> Cfr. Libro Verde del 2001 dal titolo: “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, art. 2 punto 20.

<sup>97</sup> Precisamente l'espressione Corporate Social Responsibility (CRS), dunque responsabilità sociale dell'impresa, è stata introdotta, nel corso degli anni cinquanta, nell'ambito della letteratura aziendale statunitense, attribuendole il significato di *riconoscimento di obblighi sociali*, a carico delle imprese, che trascendono le classiche funzioni economiche della produzione e distribuzione di beni e servizi scarsi e dell'ottenimento di un profitto per i capitalisti. Per maggiori approfondimenti sul tema si veda, tra gli altri, E. M. EPSTEIN, “The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness”, in *California Management Review*, vol. XXIX, n. 3, Spring 1987, p. 104, nonché per approfondimento sul suo ruolo strategico alla luce gli standard internazionali, si veda G. MANETTI, “Il ruolo strategico della responsabilità sociale delle imprese alla luce dei nuovi standard internazionali”, in AA. VV., *Competizione Globale e Sviluppo Locale tra Etica e Innovazione*, Atti del XXV Convegno AIDEA, Novara 4 /5 Ottobre 2002, Giuffrè, Milano, 2003, Vol. III, pp. 1569 – 1594.

tempo, infatti una ulteriore definizione potrebbe essere quella secondo la quale lo sviluppo sostenibile soddisfa i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni<sup>98</sup>. Più in generale, si considera sostenibile secondo la Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987, lo sviluppo in grado di coniugare le dimensioni economica, ambientale e sociale di ogni attività umana, mantenendo il suo impatto all'interno delle capacità di carico del sistema in cui si realizza.

Nell'ambito delle imprese, la CSR afferisce ad un esercizio di integrazione e completamento di informazioni mancanti, per cui l'obiettivo di fondo è quello di rendere conto dei risultati e dei processi che non sono mostrati dai tradizionali sistemi e linguaggi della comunicazione economica agli stakeholders, i quali non sono necessariamente interessati agli strumenti canonici della comunicazione d'impresa, poiché vorrebbero ottenere ulteriori informazioni circa altri aspetti di ordine sociale non contenuti nei tradizionali bilanci. Proprio per questo, scegliere la CSR significa riuscire a colmare un deficit di socialità che consenta alle stesse di riacquisire reputazione, legittimità e riconoscimento a livello nazionale ed internazionale.

A tutt'oggi, comunque, la responsabilità sociale d'impresa è promossa principalmente dalle grandi società o dalle multinazionali, e, ad ogni modo, ha un ruolo importante e rilevante per tutte le aziende a tutti i livelli. Fino a qualche anno fa, gli strumenti adottati per la diffusione e comunicazione della responsabilità sociale e per la *governance* d'impresa finiscono per essere destinate a semplici operazioni di marketing aziendale.

In tale contesto, dal punto di vista dottrinale italiano, è intervenuto il legislatore che ha emanato il D. Lgs. 231/2001, cercando di dare un forte impulso alle aziende ad adottare modelli basati su tale strumento della responsabilità sociale d'impresa in un'ottica di miglioramento continuo e di sviluppo. Il decreto in oggetto prevede per le imprese che scelgono

---

<sup>98</sup> Cfr. Brundtland 1992- UNCED 1992.



volontariamente di adottare, ad esempio, un codice di condotta o di comportamento in linea con le prescrizioni in esso definite, di escludere la propria responsabilità amministrativa derivante da reati penali commessi dal management o da dipendenti nell'interesse dell'impresa stessa. Tuttavia, l'intervento del legislatore con il D.lgs. 231/2001, costituisce di fatto un grosso impulso non solo per la grande, ma soprattutto per la media impresa ad adottare codici di condotta. L'adozione degli stessi presuppone un'opera di monitoraggio delle attività a rischio di commissione dei reati previsti ai sensi del D.lgs. 231/2001, e mette il management di fronte alla necessità di monitorare i processi e le interrelazioni che caratterizzano la vita stessa dell'impresa. Si pone quindi il problema di ridefinire i rapporti interni e i rapporti con l'esterno, per essere in linea con quanto disposto dal decreto; l'adozione del codice di condotta potrà così costituire il punto di partenza per iniziare quell'ulteriore e più impegnativo processo che porta il management a dialogare con tutti gli stakeholders (interni ed esterni)<sup>99</sup>, per capirne le esigenze e ridefinirne i reciproci diritti e doveri. Solo alla fine di questo complesso processo di consultazione e di negoziazione l'impresa potrà adottare un proprio codice etico, in particolare, ma in generale solo così l'azienda riuscirà a confrontarsi con tutti gli stakeholder e a comunicare ciò che riuscirà a fare socialmente. Da qui l'importanza per la comunicazione all'interno ed all'esterno di essa, in quanto l'agire in maniera socialmente corretta non garantisce di per sé l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

La certificazione di CSR si pone, quindi, come risposta nuova e spontanea alle esigenze del consumatore, ma anche e soprattutto, al bisogno dell'azienda di evidenziare la correttezza dei propri processi in modo da differenziarsi dai concorrenti <sup>100</sup>.

---

<sup>99</sup> Sugli interessi che a vario titolo convergono sul sistema dell'impresa e nei suoi riflessi sulla informativa esterna della stessa, si veda tra gli altri, G. PAOLONE, *Il Bilancio di esercizio. Funzione informativa, principi, criteri di valutazione*, Giappichelli, Torino, 2004.

<sup>100</sup> MANETTI G., op.cit. 2003, Vol. III, pag. 1581.

Sebbene in molti casi l'applicazione del sistema della CSR sia stata motivata dalla volontà, da parte delle aziende, di cambiare rotta e di “far dimenticare” errori e, soprattutto, orrori commessi in passato, oggi è fuor di dubbio che l'azienda non può prescindere dal contesto ambientale e sociale in cui opera. D'altro canto, è impossibile pensare di avviare un processo di trasformazione strutturale a livello sociale e d ambientale senza coinvolgere il sistema delle imprese.

Questo agire si basa essenzialmente su diversi presupposti: politica d'immagine, possibili convenienze, accordi tra le parti che riducono l'incertezza e generano fiducia, e così via. Ma fondamentale trova la radice nell'insieme di principi, di valori, di orientamenti volti a guidare la vita degli uomini, ovvero l'etica.

Infatti, l'adozione di un approccio sistematico e coerente alla CSR offre all'azienda, generalmente, tre vantaggi principali: l'attrazione di investimenti da parte di investitori etici o comunque sensibili a tematiche ambientali e sociali (Socially Responsible Investing); il rafforzamento della reputazione e del “brand” o marchio, che dir si voglia, dell'azienda sia verso i clienti (consumo responsabile) sia verso i dipendenti, le comunità e le istituzioni; la realizzazione di nuovi prodotti “eco-compatibili” e di efficienze di costo, attraverso processi industriali a minor utilizzo di risorse naturali.

### **3.2 CSR a livello internazionale**

Generalmente le aziende sono sottoposte ad una crescente pressione da parte di soggetti esterni, quali organismi internazionali, commissione europea, pubblica amministrazione, ed interni quali dipendenti, sindacati, ecc. che in tutto il lavoro sono stati definiti stakeholder. Uno dei principali stakeholder è rappresentato dalla Commissione Europea, che con la Comunicazione del 15/05/2001 EU “Strategy for Sustainable development” ha invitato tutte le

imprese quotate con più di 500 dipendenti a pubblicare un'informativa per ciò che concerne la loro performance economica, sociale ed ambientale<sup>101</sup>.

Partendo dal presupposto che la Commissione Europea definisce la CSR come un contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile, ovvero una gestione aziendale che rafforzi la competitività, la protezione dell'ambiente in cui si vive, la protezione delle categorie bisognose o di minori, che migliori la governance globale, l'obiettivo della stessa è quello di integrare gli attuali strumenti politici, quali la legislazione e il dialogo sociale,

In termini politici, la CSR ha fatto il suo ingresso in Europa nel 2000 in un convegno a Lisbona, dove sono state definite alcune linee guida per uno sviluppo così designato sostenibile<sup>102</sup>. L'Unione Europea si è prefissata l'obiettivo strategico di diventare la società più socialmente coesa e competitiva al mondo entro il 2010<sup>103</sup>. I leader europei a Lisbona hanno fatto appelli espliciti al senso di responsabilità sociale di tutte le imprese. Eppure, già dal 1993 grazie all'impulso dato dall'allora presidente Jacques Delors, l'UE era attiva nell'indirizzare maggiori attenzioni alla CSR, e ancora prima nel Summit di Rio nel 1992.

Ad oggi la Commissione sta mettendo in atto strategie che perseguono queste necessità: la promozione di buone pratiche di CSR, la credibilità delle dichiarazioni relative alla CSR, ed infine, ma sarà l'argomento del futuro, la coerenza della pubblica amministrazione in termini di politica di CSR.

L'Italia, durante il suo semestre europeo di presidenza, ha inserito la responsabilità sociale tra le priorità politiche, infatti nel 2003 a Venezia si è

---

<sup>101</sup> EU Strategy for Sustainable Development, 15/05/2001.

<sup>102</sup> Con ciò non si vuole dire che la responsabilità sociale non è mai esistita, basti pensare per esempio a tutte le lotte sindacali degli anni passati nel nostro paese, ma semplicemente che oggi c'è un tentativo di gestire la CSR in modo strategico e di sviluppare strumenti adeguati ed innovativi. In effetti, oggi, la conoscenza e l'innovazione costituiscono una priorità importante per le aziende, e attuare una gestione socialmente responsabile può contribuire a mantenere alle proprie dipendenze personale qualificato.

<sup>103</sup> Nel Trattato di Lisbona si legge: «L'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale».

tenuta la “Terza Conferenza Europea sulla CSR: il ruolo delle politiche pubbliche nella promozione della CSR” organizzata dall’Italia.

In ambito europeo, la prima esperienza riconducibile al concetto di responsabilità sociale risale al 1938 in Germania, anno in cui la società AEG pubblicò un quadro statico delle prestazioni del personale e delle spese tenute per la collettività.

In Francia, le aziende con più di 300 dipendenti sono obbligate dalla legge, la n. 77/69 del 1977, a redigere e pubblicare un bilancio sociale.

In Gran Bretagna, si è fatto ricorso a codici di comportamento, che hanno la finalità di evidenziare gli impegni che assume l’impresa verso particolari interlocutori.

Negli Stati Uniti d’America, già dagli anni ’70, le imprese hanno dedicato maggiore considerazione ed impegno alle questioni sociali, sia per effetto della pressione dello Stato che della collettività.

### **3.3 CSR in ambito nazionale**

In base al contesto in cui sono inseriti i diversi ambiti aziendali, vale a dire struttura profit, struttura non profit e struttura pubblica, la responsabilità sociale differisce da ogni contesto in termini di finalità e strumenti. Infatti, l’esigenza di fondo nelle *strutture profit oriented* è quella di dimostrare in maniera concreta quanto si è responsabili socialmente, e di accrescere la responsabilità sociale stessa che scaturisce dall’espletamento di produzione prodotti ed erogazione di servizi al fine di accrescere il grado di fiducia dei consumatori. A tal fine, tra gli strumenti riveste un ruolo principale il bilancio sociale, oltre a quelli tipici della CSR. Le *strutture non profit* sono, invece, istituzionalmente responsabili e, quindi, lo strumento principe delle stesse afferisce al bilancio di missione. D’altronde, però, esse hanno bisogno di legittimarsi per raccogliere più fondi o più volontari. Nelle *strutture pubbliche*, invece, l’obiettivo è la rilegittimazione in termini di miglioramento dell’azione

amministrativa e gestionale in termini di efficacia, efficienza ed economicità, al fine di elevare il consenso della comunità amministrata<sup>104</sup>.

Proprio da tale distinzione scaturisce il grado di diffusione e comunicazione della responsabilità sociale a tutti i livelli di impresa e non, e cosa ha fatto e cosa fa lo stato italiano per favorire la stessa. In Italia la responsabilità sociale d'impresa rientra nelle competenze del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che nel 2003 ha promosso a Venezia una Conferenza Europea per presentare il Progetto CSR-SC (*Social Commitment*)<sup>105</sup>, quale contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa<sup>106</sup>. In collaborazione con l'Università Bocconi, il Ministero ha elaborato il *Social Statement*: linee guida per le aziende che volontariamente desiderano sviluppare pratiche di CSR.

Tale progetto è stato caratterizzato dall'ampliamento dell'ottica di responsabilità con la dimensione degli interventi proattivi nel sociale, definita appunto *Social Commitment* (coinvolgimento sociale)<sup>107</sup>, avente lo scopo di

---

<sup>104</sup> Cfr. Bruno F., Rusciano R., *La responsabilità sociale per una "reinventing administration" nella Pubblica Amministrazione*, Atti del Convegno AIDEA Giovani, Pescara, marzo 2006.

<sup>105</sup> Per favorirne la pubblicizzazione Il sole 24 Ore il 10 dicembre 2005 ha pubblicato un inserto esplicativo del progetto Csr-Sc.

<sup>106</sup> L'Italia paga, rispetto ad altri paesi della Comunità europea con cui tradizionalmente si confronta, il pesante dazio di alcune sue tristemente note anomalie. La loro peculiarità costituiscono pesanti ostacoli alla diffusione e all'applicazione della cultura e degli strumenti della responsabilità sociale. Solo per citare alcuni esempi: lo storico deficit di "etica pubblica" cui corrisponde una propensione all'arte dell'arrangiarsi, deficit che inizia la sua accumulazione a partire dalla scuola, dove i programmi ministeriali hanno dimostrato un'assoluta indifferenza verso lo studio dei principi della carta costituzionale e, in un'ottica di globalizzazione, della dichiarazione universale dei diritti dell'uomo; il pericoloso declino dell'autorità morale della classe politica, condizionata da consolidate pratiche di corruzione e di forme collusive con i potentati economici e i comitati d'affari che si sono succeduti nel tempo; il largo ricorso a disparate forme di economia sommersa, lavoro nero e sfruttamento minorile; l'incontrastato primato nell'evasione fiscale, favorito non poco dalla prassi così ricorrente dei condoni e delle sanatorie; il diffuso radicamento di economie criminali e mafiose in alcune importanti regioni del territorio, dedite ad attività tanto illecite quanto profittevoli (traffico di stupefacenti, di armi e di sostanze radioattive, di organi e esseri umani, di rifiuti, racket, estorsioni, usura, riciclaggio di denaro sporco, sfruttamento della prostituzione, caporalato); l'inconsistenza di una vera e propria "business community", all'altezza della propria mission sociale, incapace di farsi promotrice di iniziative di autoregolamentazione e di promuovere forme di "stakeholder dialogue", ovvero con i soggetti interessati direttamente o indirettamente, alla vita dell'azienda.

<sup>107</sup> Il Social Statement risponde a una logica di impegno sociale, in base al quale l'impresa deve dimostrare, in un'ottica di CSR, di aver superato il livello di semplice conformità (compliance)

"favorire la partecipazione attiva delle imprese al sostegno del welfare nazionale e locale secondo una moderna logica di integrazione pubblico-privato".

Proprio in funzione dell'ottica della responsabilità sociale, esso rappresenta anche uno strumento di autovalutazione, monitoraggio e rendicontazione per altre imprese già impegnate su questo terreno. Dopo aver individuato otto principali stakeholders (risorse umane, soci/azionisti, clienti, fornitori, partner finanziari, stato, enti locali, pubblica amministrazione, comunità, ambiente) per ognuno di essi sono stati definiti una serie di indicatori.

Successivamente si riporta a titolo di esempio il fatto che, prendendo come riferimento il modello operativo a livello europeo, nel mese di maggio 2004, è stato istituito il Forum italiano multi-stakeholder per la CSR. Il forum, presieduto dal Ministero del Lavoro, rappresenta un organismo consultivo al quale aderiscono le parti sociali e i rappresentanti di organismi non profit.

Inoltre, in seguito ad un protocollo d'intesa stipulato con Unioncamere è stata prevista l'apertura di sportelli in 20 Camere di Commercio con funzioni di consulenza alle imprese in materia di CSR.

Oggi, non si fa altro che parlare di responsabilità sociale d'impresa ed è considerata come una delle più importanti risorse intangibili su cui agire e potenziarsi per attuare strategie di successo e di sviluppo delle stesse. Infatti, tra gli asset intangibili che attualmente sembrano avere maggior valore per i mercati in genere, emerge quello legato ad un comportamento d'impresa socialmente responsabile: anche la Business ethics può creare valore<sup>108</sup>.

Anche le regioni, a partire dall'elaborazione dei propri programmi di sviluppo, hanno la possibilità d'intervenire sui temi della responsabilità sociale delle imprese. L'esperienza più importante è quella della regione Toscana che,

---

attraverso quegli indicatori individuati come rilevanti in funzione delle specificità aziendali e delle priorità del Governo.

<sup>108</sup> Ogni persona con il proprio bagaglio di conoscenze e competenze distintive si relaziona necessariamente con altri individui, generando il capitale sociale, che in un certo senso rappresenta il potenziale produttivo risultante dalle relazioni forti, dalla fiducia e dalla collaborazione.

nell'ambito del Complemento di programmazione obiettivo 2, 2000-2006 e relativamente agli investimenti per servizi di consulenza, prevede finanziamenti alle PMI che intendono procedere verso la certificazione Sa 8000, di cui si dirà nei prossimi paragrafi<sup>109</sup>.

Un'altra esperienza da segnalare è quella della regione Umbria, che, oltre ad aver approvato una legge che istituisce l'albo delle imprese certificate Sa 8000, ha previsto contributi a fondo perduto pari al 50% delle spese di consulenza e certificazione per quelle imprese che implementano sistemi di gestione aziendali certificabili.

### **3.4 L'attenzione del mercato ai comportamenti responsabili**

L'attenzione delle imprese riservata alla responsabilità sociale è oramai diventato un fatto noto e documentato. È stato poc'anzi detto che le multinazionali per prime e in modo più evidente hanno affrontato queste tematiche, ma anche le altre aziende, europee e non, hanno messo in cantiere lo sviluppo di approcci e strumenti per la gestione degli aspetti sociali e ambientali nell'ambito delle proprie attività strategiche e competitive. Anche le aziende italiane stanno adoperandosi per divenire portavoce di questo grande strumento a loro disposizione per contribuire ad accrescere il loro vantaggio competitivo.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup>L'azione ha configurato un sistema di aiuto diretto alle Pmi nella misura del 50% della spesa complessiva prevista. I fondi a disposizione sono oltre 28 milioni di euro. In questo modo si tende a premiare le aziende certificate rispetto alla qualità ambientale (Emas o Iso 14001) e alla responsabilità sociale (Sa 8000). Successivamente la regione Toscana ha insediato la commissione Etica regionale per la responsabilità sociale delle imprese (Cer), composta dai rappresentanti degli stakeholders territoriali: sistema camerale, enti locali, associazioni non profit e Ong, associazioni di consumatori, sindacati, associazioni datoriali. La commissione ha attivato tre gruppi di lavoro:

- certificazione di distretti e di filiera;
- etica in economia e finanza;
- strumenti della Rsi e adattabilità alle Pmi.

<sup>110</sup> A tal proposito risulta significativa la ricerca realizzata da Unioncamere per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che mostra una minore consapevolezza da parte delle PMI sui potenziali vantaggi gestionali e competitivi che possono derivare da un impegno in ambito CSR.

Il valore della conoscenza e la capacità di innovare, il consenso e la fiducia delle diverse categorie di stakeholder, le risorse umane, la reputazione e, infine, la disponibilità a contribuire al benessere della comunità, rappresentano le così designate componenti di tipo intangibile, ovvero gli intangible assets (di cui è stato ampiamente disquisito) da cui dipende in gran parte il rendimento di un'impresa e in questo senso l'analisi delle *best practices*, ovvero dei comportamenti socialmente responsabili attuati dalle aziende, tende a delineare un quadro in cui la CSR contribuisce, in una prospettiva di sviluppo duraturo per l'impresa, alla creazione di valore ed è quindi in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda.

In una recente ricerca compiuta dall'Università Bocconi si è tentato di misurare la sostenibilità, analizzando 500 società degli Stati Uniti dell'indice *Standard and Poor's* cercando di spiegare il livello del multiplo *price- to book value* (prezzo di Borsa/patrimonio netto per azione), che esprime la dotazione di capitale intangibile che il mercato riconosce all'impresa, attraverso misure di performance finanziaria e non. Il valore dell'immagine aziendale, unitamente al valore forte dei marchi, risultano essere strettamente corrispondenti al modo con cui l'azienda si relaziona con i clienti, con la qualità dei suoi prodotti, con le scelte di responsabilità nei confronti dell'ambiente che la circonda, con la sostenibilità dell'attività economica, o meglio con l'impegno a mantenere un atteggiamento che tenga in considerazione tutti gli stakeholder e che, contemporaneamente, concorra allo sviluppo economico attraverso il rispetto per la comunità di cui l'impresa stessa fa parte.

I vantaggi ascrivibili ad un comportamento responsabile da parte delle aziende afferiscono all'aumento della capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato poiché le pratiche di CSR contribuiscono a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza; l'impegno nel contesto specifico della CSR rafforza il valore di marca per mezzo dello sviluppo di un rapporto di



fiducia stabile e duraturo con i clienti; inoltre, l'attenzione verso i comportamenti responsabili rafforza la reputazione dell'impresa e la sua immagine, riducendo al minimo i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di terzi; e, in virtù della riduzione del profilo di rischio, si avranno dei vantaggi nei confronti delle istituzioni finanziarie, usufruendo, per esempio, di un più semplice accesso alle fonti di finanziamento. Infine, ulteriore vantaggio degno di essere menzionato, è individuabile nel contesto internazionale, sempre più complesso e dinamico, dove vi possono essere disequilibri nella competitività delle imprese, l'implementazione delle tecniche di CSR possono rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato<sup>111</sup>.

---

<sup>111</sup> A tal proposito è utile certamente ricordare uno studio britannico effettuato dall'*Institute of Business Ethics* su un campione di 80 aziende quotate in borsa, infatti l'adozione di un modello gestionale ispirato alla CSR, basato sulla sostenibilità e sulla trasparenza dei bilanci genera un valore più elevato dell'economic value added ed una minore volatilità del rapporto prezzo/utigli in borsa. Inoltre, occorre menzionare l'aumento delle performance delle aziende che fanno parte del Dow Jones Sustainability Index World, indice che raggruppa le principali società a livello mondiale che rispettano maggiormente i requisiti di sostenibilità, infatti negli ultimi 10 anni le azioni hanno dato risultati fortemente positivi in termini di performance e redditività.

Inoltre, a titolo di esempio in campo immobiliare, gli indici di sostenibilità "certificano" che le Aziende ammesse rispondono a una serie di requisiti di corporate governance, attenzione ai clienti e alle dimensioni sociali e ambientali. Esistono due principali indici borsistici di sostenibilità, il DJ Sustainability Index e il FTSE4Good. Del primo fanno parte 310 Aziende quotate in tutto il mondo (con una capitalizzazione totale a giugno 2003 di quasi 3.900 Miliardi di Euro), di cui 165 in Europa; del secondo fanno parte 100 Aziende (con una capitalizzazione totale a giugno 2003 di quasi 4.700 Miliardi di Euro), di cui 39 in Europa. Fino a poco tempo fa, solo 9 Società immobiliari nel mondo sono state ammesse ad un indice di sostenibilità (il DJSI, nelle due versioni World e Stoxx); di queste, 5 sono britanniche: British Land, Canary Wharf, Hammerson, Land Securities e Slough Estate. Ve ne sono poi una olandese (Wereldhave), una statunitense (Equity Office Properties Trust), una australiana (Lend Lease) e una giapponese (Mitsubishi Estate).

### **3.5 Pianificazione e valutazione degli investimenti socialmente responsabili**

Come è stato diffusamente riportato la CRS rappresenta un nuovo fattore critico di successo<sup>112</sup> sia interno che esterno all'azienda: interno, in quanto si fa garante di un modello organizzativo più in linea con le esigenze espresse dal personale dipendente, motivandolo e, quindi, incentivandone la produttività, grazie allo sviluppo di un fondamentale senso di appartenenza verso la stessa, unica garanzia di condivisione di obiettivi ed intenti del progetto dell'impresa; esterno, in quanto risulta di grande impatto per il proprio mercato effettivo e potenziale e, quindi, sugli equilibri della impresa. Infatti, la fedeltà della clientela si incentra fundamentalmente sulla fiducia riposta nell'impresa e, quindi, sulla sua immagine e reputazione.

Invero, sono i cittadini che giudicano se una data impresa risulti socialmente responsabile, o abbia intrapreso iniziative in tal senso, per la forte ricaduta sociale che tali azioni hanno, per l'appunto, sulla collettività nel suo insieme.

Va da sé che, come precisato più sopra, l'investimento in RS deve essere, per ottenere i benefici sperati, riconosciuto dai medesimi stakeholders come spontaneo e mirante solo ad accrescere la "sensibilità sociale" dell'impresa e per l'immagine e reputazione<sup>113</sup> che intende diffondere all'interno ed

---

<sup>112</sup> Per un puntuale approfondimento sui fattori critici di successo, si vedano, tra gli altri, F. AMIGONI, *I sistemi direzionali di controllo*, Giuffrè, Milano, 1979; CH. HOFER – D. SCHENDEL, *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, 1988; S. POZZOLI, *Fattori critici di successo: un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Cedam, Padova, 1996; TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999; nonché, BERTINI che così afferma in merito alla qualificazione dei fattori di successo: «I fattori di successo, possono, pertanto, in prima approssimazione, essere raggruppati in due distinte categorie: a) fattori soggettivi; b) fattori oggettivi. Sono da considerarsi soggettivi quei fattori che derivano dai comportamenti delle persone che prestano, a qualsiasi titolo, la loro opera a favore dell'impresa. .... Sono, invece, da considerarsi oggettivi, quei fattori che derivano dalle condizioni operative, esterne ed interne, dell'impresa», U. BERTINI, *Scritti di Politica aziendale*, Collana di Studi di Economia e Politica Aziendale, Giappichelli, Torino, 1995.

<sup>113</sup> La distinzione che separa logicamente il concetto di responsabilità sociale e processo di distribuzione della ricchezza è lo stesso che può riferito alla distinzione tra immagine e reputazione, ovvero l'immagine può essere creata anche nel breve periodo sulla base della potenzialità finanziarie dell'impresa (si pensi all'approntamento ed organizzazione di una adeguata campagna pubblicitaria ed un specifico investimento in marketing e pubblicità); al contrario, la reputazione si costruisce giorno dopo giorno con i fatti e comportamenti, dimostrando di

all'esterno di essa. Solo in questo modo saranno giudicate positive le iniziative intraprese ed essere qualificata come azienda socialmente responsabile a cui dare affidamento e con cui instaurare possibili rapporti.

L'investimento socialmente responsabile (*socially responsible investment*)<sup>114</sup> è la pratica in base alla quale considerazioni di ordine ambientale e/o sociale integrano le valutazioni di carattere finanziario che vengono svolte nel momento delle scelte di acquisto o vendita di un titolo o nell'esercizio dei diritti collegati alla sua proprietà. L'investimento socialmente responsabile si esplica attraverso la selezione di titoli di società, perlopiù quotate, che soddisfano alcuni criteri di responsabilità sociale, cioè svolgono la propria attività secondo principi di trasparenza e di correttezza nei confronti dei propri stakeholders tra i quali, per esempio, i dipendenti, gli azionisti, i clienti ed i fornitori, le comunità in cui sono inserite e l'ambiente. Investitori socialmente responsabili possono essere sia i singoli individui (che operano direttamente o attraverso la mediazione dei gestori), che le istituzioni: fondazioni, enti religiosi, imprese o organizzazioni non-profit. Con questo approccio, è possibile contribuire allo sviluppo di un sistema economico più solidale e sostenibile nell'aspettativa di rendimenti non necessariamente inferiori a quelli altrimenti conseguibili attraverso investimenti di tipo tradizionale.

Esistono diverse dimensioni o approcci all'investimento responsabile, dall'attività di screening dei gestori di fondi etici o socialmente responsabili al *positive engagement* nei confronti delle imprese partecipate.

Con il manifestarsi di nuove strategie di valutazione della responsabilità sociale e ambientale d'impresa che superano i concetti di esclusione e inclusione, si è sviluppato un secondo approccio, definito con il termine *engagement*. In linea di principio, implica l'impegno da parte dell'impresa a mettersi in gioco sui temi della CSR e a rivedere così la sua attività alla luce

---

perseguire processi coerenti con la strategia e di adottare politiche di governance solide e trasparenti.

<sup>114</sup> A tal proposito è utile sapere che anche i mercati finanziari si sono evoluti in tale direzione, infatti è stato creato proprio il Socially Responsible Investment.

dei criteri etici, sociali e ambientali. Tali criteri possono esserle indicati da un soggetto esterno competente in materia - il gestore di un fondo che investe nell'azienda, un istituto di ricerca, una società di consulenza - con cui iniziare un dialogo su base continuativa e concordare una regolare verifica degli obiettivi raggiunti. Una forma particolare di questo tipo di approccio è la *shareholder advocacy* che consiste nell'intervento diretto nel processo decisionale d'impresa tramite lo strumento della *shareholder resolution*. Il concetto alla base di questo comportamento è che tutti coloro che, in virtù del conferimento del proprio denaro, detengono una quota del capitale sociale, possono essere definiti azionisti-proprietari della società; in quanto tali, quindi, essi hanno il diritto e il dovere di avere interesse non solo verso le performance dell'azienda, ma anche verso le sue politiche, i processi da essa adottati e gli impatti provocati sull'ambiente che, in ultima analisi, finiranno comunque per ripercuotersi su tali performance.

Il *community-based investment* rappresenta quell'insieme di attività volte alla fornitura di mezzi finanziari ai soggetti che sarebbero esclusi da un "normale" processo di allocazione di risorse. In particolare, nel circuito tradizionale del credito l'analisi delle aziende finalizzata alla concessione di prestiti segue procedure fondamentalmente standardizzate: quelle che non rientrano nei parametri stabiliti dalla direzione della banca sono, di fatto, escluse dal credito bancario. Questo tipo di strumento è quindi rivolto a risolvere il problema genericamente indicato come "fallimento del mercato".

Questo è un problema molto sentito dalle piccole e medie imprese, soprattutto se di recente costituzione, che difficilmente presentano una struttura patrimoniale solida; inoltre, data la commistione tra patrimonio dell'azienda e dell'imprenditore, le PMI raramente ottengono credito bancario in linea con le loro possibilità di crescita.

Nello screening effettuato in base a criteri di preferenza si considerano le aziende in termini positivi, cercando di individuare quelle società che per comportamenti o prodotti si distinguono in termini di responsabilità sociale.

Criteri di preferenza possono essere:

- una particolare attenzione alla valorizzazione del capitale umano (formazione, pari opportunità, flessibilità, qualità dell'ambiente di lavoro);
- ottima comunicazione e gestione del rapporto con gli stakeholder, quali fornitori, clienti, dipendenti, autorità locali;
- il possesso di eccellenti sistemi di gestione ambientale;
- il supporto a particolari iniziative di tipo sociale;
- prodotti particolarmente innovativi anche in termini di eco-efficienza;
- un ottimo sistema di corporate governance effettivamente applicato, che vada al di là dei modelli di riferimento.

Dal momento che gli investimenti per la responsabilità sociale d'impresa non sono esagerati, per incentivarne l'utilizzo e la creazione, nel 2005 è stata creata un'organizzazione internazionale denominata Economie con l'obiettivo di promuovere e far diventare una norma universalmente accettata gli investimenti socialmente responsabili e la CSR. Economie ha la sede principale a Londra, con una struttura internazionale che raccoglie 20 paesi: Australia, Argentina, Brasile, Danimarca, Francia, Germania, Gran Bretagna, India, Indonesia, Israele, Italia, Norvegia, Nuova Zelanda, Olanda, Romania, Sud Africa, Singapore, Stati Uniti, Svezia e Svizzera. Alla base dei principi dell'organizzazione vi è la convinzione che si può fare molto di più collaborando con altri operatori che operando a livello individuale<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> Il primo evento istituzionale si è tenuto nei gg. 9-10 ottobre 2006 con la partecipazione di grandi esperti a livello mondiale di CSR e ISR (investimenti socialmente responsabili). L'obiettivo della conferenza è stato quello di coinvolgere imprese nazionali ed internazionali, organizzazioni finanziarie e non-profit, investitori e analisti al fine di indirizzare le tendenze verso queste nuove politiche economiche e promuovere il consenso ad iniziative sociali, economiche e di effettivo cambiamento. Ancora, occorre sottolineare che "economie" ha una struttura articolata in partner globali, tutti impegnati ad accrescere la consapevolezza mondiale sulle tematiche SRI. Economie è stata costituita come soggetto attivo nella promozione globale dei temi relativi agli Investimenti Socialmente Responsabili attraverso la più ampia diffusione possibile dei contributi degli esperti SRI. Ognuno dovrebbe infatti poter avere la possibilità di investire in un modo che rispecchi i propri principi e che consenta di mantenere il controllo sul risultato economico, al fine di poter

### **3.6 Come si arriva al bilancio di sostenibilità**

Per valutare e descrivere l'impatto positivo o negativo dell'agire imprenditoriale, è necessario considerare tutte le tre dimensioni della sostenibilità (Triple Bottom Line<sup>116</sup>): la sostenibilità economica come capacità di generare reddito, profitti e lavoro; la sostenibilità sociale, come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuite e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro; la sostenibilità ambientale, come capacità di salvaguardare le risorse naturali e la possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti.

Ora, la CSR è un tema che può interessare diverse funzioni all'interno dell'azienda a partire dalle scontate relazioni esterne, alla direzione risorse umane, al marketing, all'audit, agli approvvigionamenti, alla funzione qualità, ambiente e sicurezza, ecc. Molte aziende hanno fatto dei passi in avanti introducendo degli approcci diversificati in merito, seguendo però un generico processo che fondamentalmente è uguale per tutti.

Innanzitutto, per la trattazione in oggetto, si parte dall'individuazione e identificazione degli stakeholder prioritari (decidendo chi considerare, scegliendo le modalità di consultazione, puntando su fattori importanti per essi), e dalla definizione e comunicazione di politiche formalizzate.

Si individuano, quindi, gli obiettivi di responsabilità sociale e si pensa contemporaneamente alla strutturazione di un sistema di gestione per l'implementazione della stessa. Dopo aver misurato le prestazioni e i risultati raggiunti si attua la fase di rendicontazione che per le aziende è molto importante. Una sorta di rendicontazione integrata economica, ambientale e sociale rappresenta lo strumento che parecchie aziende internazionali stanno applicando per allargare il proprio ambito di governabilità e di comunicazione.

---

costruire un mondo in cui la prosperità non vada a scapito dell'impoverimento di altri o depauperi l'ambiente o alimenti conflitti.

<sup>116</sup> Per Triple Bottom Line i più attenti sostenitori di questa teoria intendono: *People, Planet, Profit*.

Proprio in questa fase di rendicontazione si può trovare il cosiddetto bilancio di sostenibilità di cui si tratterà nei prossimi capitoli.

### **3.7 Misurazione della sostenibilità**

Le aziende stanno elaborando molto rapidamente il concetto di CSR piuttosto che di sviluppo sostenibile per una semplice e precisa ragione: la CSR risponde direttamente al loro controllo, lo sviluppo sostenibile no; infatti esse aspirano a contribuire allo sviluppo sostenibile e, contemporaneamente, essere socialmente responsabili.

Le tipologie di strumenti in grado di rispondere alla finalità di elevazione della percezione della responsabilità sociale, e dunque una misurazione della stessa, sono tante ma in questa sede si analizzano tre strumenti che sono quelli più generalmente rappresentati, adoperati e noti alle aziende: SA 8000, AA 1000 e le linee guida Global Reporting Iniziative.

#### **3.7.1 Certificazione SA 8000**

Come precedentemente riportato, l'impegno etico di un'azienda può entrare direttamente nella cosiddetta catena del valore prospettando l'utilizzo di nuove leve competitive coerenti ed afferenti ad uno sviluppo sostenibile. Ma perché tale meccanismo abbia possibilità di diffondersi occorre un efficace e trasparente sistema di certificazione e di comunicazione che possa trasferire di specifici messaggi dal produttore ai clienti finali. In ambito di certificazione nel contesto della CSR, va senza dubbio menzionata la SA 8000.

La norma SA 8000 (*Social Accountability* ovvero responsabilità sociale) è una certificazione di standard internazionale in tema di diritti dei lavoratori (in relazione al capitale umano) che attesta l'operato delle imprese e permette di migliorare le condizioni e l'ambiente di lavoro.

Essa costituisce il mezzo per fornire agli investitori e ai consumatori informazioni esatte per analizzare la linea di condotta e le prestazioni sociali delle aziende.

La certificazione SA 8000 è applicabile a livello internazionale ad organizzazioni di qualsiasi settore merceologico ed è considerata il primo standard internazionale che misura il grado etico e la responsabilità sociale di un'azienda attraverso una verifica eseguita da un ente di certificazione internazionale; a tal fine, essa riguarda il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, una qualche garanzia sulla sicurezza sul posto di lavoro.

La norma oggetto della trattazione è stata emanata nel 1997 dalla Social Accountability International (SAI), organizzazione non profit per i diritti umani, e si basa sui principi espressi nelle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, nelle Convenzioni delle Nazioni Unite sui Diritti del Fanciullo e sull'Eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione Contro le Donne.

Tale norma si propone, prima di tutto, di assicurare nelle aziende corrette condizioni di lavoro, non accettando forme di lavoro minorile e sopprimendo discriminazioni religiose o razziali, lasciando libertà di associazione a tutti i lavoratori, tutelando salute e sicurezza sul posto di lavoro, e secondariamente di monitorare l'approvvigionamento delle risorse in modo che si rispetti l'etica comportamentale in oggetto. Inoltre, la certificazione si pone a garanzia dell'eliminazione di discriminazioni rispetto ad esempio alle politiche di assunzione, di retribuzione di tutti i dipendenti.

In effetti, a parere di chi scrive, la valorizzazione del capitale umano per lo sviluppo futuro delle aziende, deve tener conto delle diversità tra i sessi, ma soprattutto delle differenti esigenze che, comunque ed in ogni caso, ne condizionano le prestazioni e i risultati sul posto di lavoro (si pensi ad esempio alla maternità che in qualche modo “penalizza” una donna che vorrebbe fare carriera in qualsiasi ambito lavorativo).



È proprio grazie a strumenti come SA8000, o altri standard, che è possibile sostenere e promuovere una cultura di rispetto e attenzione alla differenza di genere, combattendo qualunque discriminazione<sup>117</sup>.

La norma in argomento prevede otto requisiti sociali specifici che l'azienda deve soddisfare affinché venga ad essa concessa la certificazione, con particolare riguardo a: Lavoro infantile; Lavoro obbligato; Salute e sicurezza sul lavoro; Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; Discriminazioni (razziali, religiose, sessuali, ecc.); Procedure disciplinari, Orario di lavoro; Criteri retributivi.

I requisiti della norma SA8000 devono essere applicati in maniera universale relativamente alla collocazione geografica, al settore industriale di riferimento ed alle dimensioni dell'azienda.

Il suo meccanismo di implementazione e procedure di auditing è del tutto simile a quello previsto per ISO 9000 e ISO 14000, oramai molto diffuse nella prassi aziendalistica<sup>118</sup>.

L'introduzione della SA8000, in Italia, ha avuto la capacità di rafforzare il dibattito politico in tema di responsabilità sociale d'impresa, anche sotto lo stimolo di Coop Italia, prima azienda in Europa ad ottenere la certificazione SA8000. Le aziende che hanno scelto di adottare la norma SA8000 e che sono certificate in base a questa sono passate da 74 a giugno 2004 a oltre 200 a novembre 2005, in particolare il 30% di esse risulta in Toscana, il 16% in

---

<sup>117</sup> Il requisito n. 5 della SA8000 esplicita indicazioni ben precise riguardo ad ogni forma di discriminazione, infatti detto art. così stabilisce: «**5.1** L'azienda non deve attuare o dare sostegno alla discriminazione nell'assunzione, nella remunerazione, nell'accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale, affiliazione politica, età; **5.2** L'azienda non deve interferire con l'esercizio del diritto del personale di seguire principi o pratiche, o di soddisfare bisogni connessi a razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica; **5.3** L'azienda non deve permettere comportamenti, inclusi gesti, linguaggio o contatto fisico, che siano sessualmente coercitivi, minacciosi, offensivi o volti allo sfruttamento».

<sup>118</sup> Il presidente di Amnesty International Geoffry Chandler, in una intervista, ha così osservato: «SA8000 è un importante meccanismo per far sì che le pratiche del mondo e degli affari si allineino sempre di più ai valori della società- fattore determinante per accrescere la reputazione d'impresa al giorno d'oggi. Attraverso l'auditing di elementi aggiuntivi rispetto ai criteri finanziari, SA8000 permetterà alle imprese di dare, per la prima volta, un significato concreto al concetto di stakeholder e non una semplice adesione formale vuota di contenuti».

Emilia Romagna, l'11% in Lombardia, seguono Piemonte, Abruzzo, e via via altre regioni italiane.

Importanti novità nella norma SA8000 sono state introdotte nel 2001, in essa, infatti, si estende il lavoro a domicilio, altro cambiamento si ritrova nella introduzione dell'età anagrafica come elemento discriminante e nella estensione ai sub-contractors, o meglio estensione a tutti i fornitori lungo la filiera.

### **3.7.2 Standard AA1000**

Trattasi di uno standard che riguarda il processo di costruzione dei sistemi di contabilità sociale e ambientale. Proposto da AccountAbility (organizzazione non profit londinese) nel 1999, si può dire che tale strumento scaturisce dall'evoluzione di auditing e reporting etico derivante dall'esigenza di apportare miglioramenti alle performance delle aziende attraverso l'aumento della qualità nell'accounting, auditing e nel reporting sociale ed etico.

Nasce, allora, l'esigenza di standardizzare principi e processi in grado di contribuire a definire un approccio progressivo per il miglioramento della qualità sociale reale e percepita. A tal riguardo, AA1000 si pone come uno standard di base (*framework*), di responsabilità focalizzato sull'obiettivo di fondo di fornire qualità al processo di accounting, auditing e reporting di natura sociale per mezzo di un percorso di sviluppo sostenibile e perseguibile attraverso due tipologie di indirizzo, il primo riguardante ad una valutazione partecipata in un'ottica di rafforzamento della qualità dei cosiddetti standard di responsabilità sociale; il secondo relativo ad un processo autonomo in grado di provvedere non solo alla gestione e alla comunicazione del bilancio, ma anche alla misurazione delle performance sociali ed etiche<sup>119</sup>.

AA1000 non dà i requisiti minimi con cui l'azienda ottiene il certificato di qualità etico-sociale, ma anzi costituisce uno standard che ogni azienda può

---

<sup>119</sup> Cfr., R. Rusciano in Bruno- Rusciano, op. cit., 2006.

adottare per confrontarsi in termini di rendicontazione e comunicazione etica e sociale.

Dunque, AA1000 non è una certificazione, bensì uno standard di riferimento che ogni azienda potrebbe utilizzare per implementare il proprio sistema di gestione della responsabilità sociale, o come base di confronto per valutare i sistemi che già adotta. Il processo su cui si basa tale standard è governato dal principio di accountability, inoltre, la responsabilità organizzativa è direttamente indirizzata dall'inclusività del processo, che è supportata dalla natura dello stesso, dalla significatività dell'informazione, dalla sua gestione nel tempo e dalla capacità di miglioramento del processo.

Come si vedrà tra breve, esso pone particolare enfasi allo sviluppo del dialogo e del coinvolgimento degli stakeholders. Inoltre, esso è articolato in uno standard di carattere generale arricchito da una serie di linee guida specifiche e da requisiti determinati, vale a dire che la struttura dell'AA1000 è composta sia dallo standard, ovvero principi e fasi del processo necessari per realizzare un sistema di contabilità e rendicontazione della responsabilità sociale dell'impresa, sia da una serie di direttive (guidelines), sia dall'insieme di requisiti necessari per assumere le qualifiche professionali adeguate.

Lo sviluppo di tale standard passa attraverso cinque fasi (planning, accounting, auditing e reporting insieme, embedding e stakeholder engagement) che consente all'AA1000 di accrescere la fiducia degli stakeholders interni ed esterni attraverso la valutazione e la gestione dei rischi, nonché attraverso la misurazione di indicatori chiave di performance sociale. Gli stakeholder considerati, di cui si ha il loro coinvolgimento in tutte le fasi del processo, sono proprietari, dipendenti, organizzazioni sindacali, clienti, fornitori, concorrenti, partners, pubblica amministrazione e organismi di regolazione, ed altri ancora.

Le fasi di cui si accennava poco fa possono essere sintetizzate così come segue:

1. *planning*: in cui vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'azienda e vengono identificati principalmente gli stakeholder con cui si relaziona;
2. *accounting*: in cui viene definito lo scopo del processo, vengono raccolte ed analizzate le informazioni, identificati gli indicatori e gli obiettivi, sviluppato un piano di miglioramento;
3. *auditing e reporting*: in cui viene realizzata una comunicazione scritta o verbale denominata report da sottoporre agli stakeholder per ottenerne una condivisione<sup>120</sup>;
4. *embedding*: in cui vengono stabiliti sistemi di gestione e raccolta delle informazioni, di implementazione dei valori, di audit interna, sviluppati per rafforzare il processo;
5. *stakeholder engagement*: in cui l'organizzazione in tutte le fasi del processo rimane in stretto collegamento con i suoi gruppi di interesse.

Quest'ultimo punto è quello centrale per l'AA1000 poiché l'obiettivo è quello di costruire relazioni stabili con gli stakeholder e quindi migliorare le responsabilità e le performance dell'azienda. Il coinvolgimento aiuta, quindi, l'azienda a costruire il consenso, la fiducia, migliora i processi decisionali, anticipa i conflitti. Per ottenere tali risultati, però, è necessaria la massima trasparenza, essere in dialogo, evitando che l'informazione sia unidirezionale, permettere agli stakeholder di assistere all'identificazione di altri stakeholder, permettendo loro, inoltre, di dar voce alle opinioni senza restrizioni o rischi di sanzione, creare fiducia nei confronti del revisore sociale ed etico che sta raccogliendo ed elaborando i risultati del coinvolgimento.

---

<sup>120</sup> In AA 1000 con il termine auditing ci si riferisce a tutti i processi di valutazione che sono esaminati da un organismo esterno ed indipendente che sotto la propria responsabilità fornisce garanzie rispetto alla qualità del processo e del report. tale standard copre sia l'audit interno che esterno. Le linee guida dell'audit indicano i principi base per la condotta dell'auditer sociale ed etico e descrivono un modello per il processo di audit sociale ed etico che parte dalla condivisione, fino ad arrivare alla relazione finale. I principi da rispettare per l'AA1000 sono: integrità; obiettività ed indipendenza; competenza professionale; comportamento professionale (rigore, giudizio, significatività, chiarezza nella comunicazione); riservatezza; adeguata attenzione agli stakeholder.

Sempre in riferimento a tale standard, occorre analizzare lo stesso sulla base di tre momenti scindibili: pre-dialogo, dialogo e post- dialogo. Nella fase pre-dialogo lo standard contribuisce alla definizione delle linee guida, nonché all'identificazione degli stakeholders ed alla definizione dei valori "sociali" da perseguire. La fase del dialogo attiene, invece, alla misurazione delle performance che consente la definizione di nuovi obiettivi per una programmazione futura in un'ottica di miglioramento continuo. L'ultima fase consente di comunicare ai cittadini ed agli stakeholders i risultati dell'azione amministrativa, ma anche di effettuare una rendicontazione interna basata sul confronto tra obiettivi e risultati, al fine di evidenziare scostamenti a sostegno di una pianificazione futura; ecco perché esso si configura come volano dello sviluppo economico e sociale.

I benefici e i vantaggi che l'azienda sarà in grado di ottenere adottando tale standard di riferimento sono diversi, ma si possono cogliere quelli più rappresentativi in:

- ✓ misurazione degli indicatori chiave di performance sociale;
- ✓ assestamento e potenziamento del rapporto con gli stakeholder, attraverso una più vantaggiosa partecipazione, incrementando la fiducia e mantenendo buone relazioni nel tempo, attraverso un percorso monitorato e rendicontato a cadenza periodica ad esempio con un report/bilancio di sostenibilità;
- ✓ incremento del dialogo con la pubblica amministrazione, riducendo le conflittualità ed instaurando un rapporto di collaborazione ben saldo;
- ✓ aumento del dialogo con le istituzioni in genere perché attuando questa pratica della responsabilità sociale volenti o nolenti devono per forza di cose interloquire con esse e con gli stakeholder in genere e non solo sul loro rendiconto "affaristico".

Inoltre, questo standard aiuta a valutare e gestire meglio i rischi che si possono presentare nelle relazioni esterne (come la reputazione, il marchio), e favorisce il rapporto con il personale dipendente.

A dire il vero, questi sono alcuni dei benefici che l'azienda può trarre dalla CSR, poiché in genere l'utilizzo della stessa ha finalità etiche ed economiche, ed è chiaramente palese il ritorno economico in termini di maggiore volume d'affari e utile.

### **3.7.3 Global Reporting Iniziative: linee guida**

Fondata nel 1997 dallo UNEP (United Nations Environment Programme società che fa parte dell'ONU) e dalla CERES (Coalitions for Environmentally Responsible Economies), la Global Reporting Iniziative (GRI) è un ente che ha emanato un processo che elabora schemi di report della sostenibilità (in riferimento alle dimensioni economica, sociale ed ambientale definite con la locuzione inglese di *triple-bottom line- TBL*) per varie organizzazioni, e sviluppa anche protocolli tecnici o meglio dei parametri metodologici per assistere meglio gli utenti dei report. In parole povere è uno standard internazionale che fissa le linee guida e i principi di redazione del bilancio di sostenibilità, oltre i contenuti del documento stesso. Le primordiali Linee Guida sono state pubblicate nel giugno 2000.

In riferimento a tali indicazioni alcuni esempi contenutistici del bilancio di sostenibilità possono essere ricondotti ai valori, alla mission ed alla strategia aziendale di sostenibilità, alla struttura dell'azienda e all'attività svolta, ai sistemi di gestione e coinvolgimento degli stakeholder, ai numeri della sostenibilità mostrati da indicatori sintetici di performance delle dimensioni aziendali: performance economica, performance ambientale, performance sociale. Nell'ultima versione del 2002 gli indicatori individuati sono distribuiti su quattro principali aspetti: vision e strategia, profilo della società, governance e struttura organizzativa, indicatori di performance.

Gli aspetti principali rappresentati da globalizzazione, governo d'impresa e accountability si sono spostate nei filoni del dibattito politico e di gestione in molte aziende e in molti paesi in cui esse svolgono la propria attività.

Concretamente, come anticipato poc'anzi, le linee guida GRI costituiscono i principi di reporting e di contenuti specifici per guidare le aziende e più in generale qualunque tipo di organizzazione nella preparazione dei report di sostenibilità; e danno assistenza alle aziende nel presentare un quadro corretto riguardo alla loro posizione nei termini che si è spiegato sopra; favoriscono la comparabilità dei report di sostenibilità, e dunque supportano la tecnica del benchmarking delle performance di sostenibilità; rappresentano uno degli strumenti più importanti nel coinvolgimento degli stakeholder.

Al giorno d'oggi, è sempre in continuo aumento la richiesta, sia da parte della società civile che dai governi e in misura leggermente maggiore dai lavoratori, di un supporto che definisca un quadro ben determinato di principi di riferimento generalmente accettati di reporting di sostenibilità.

Proprio a tal fine, le linee guida GRI hanno permesso di offrire una concreta espressione del concetto accountability, basandosi e ponendo le proprie fondamenta su principi quali la trasparenza, l'inclusività, la neutralità e il miglioramento continuo.

Le linee guida GRI sono composte da cinque parti, anteposte da un introduzione in cui sono riportate le analisi dei trends che sono alla base della sostenibilità per quell'azienda. Nella parte A si possono ritrovare le linee guida generali per l'utilizzo delle GRI; nella seconda parte sono riportati i principi e le pratiche che promuovono il reporting che deve essere rigoroso; nella parte C si chiarisce il contenuto e le modalità di compilazione dei report di sostenibilità; c'è poi una parte che è formata da un glossario che fornisce informazioni aggiuntive per l'utilizzo delle stesse; l'ultima parte è costituita da un'appendice, o meglio da una serie di appendici che contribuiscono ulteriormente ad aggiungere informazioni alle linee guida.

Fin quando le linee guida nella versione 2002 saranno in vigore<sup>121</sup>, nella loro adozione e implementazione, le aziende potranno scegliere tra due alternative di fondo:

- una rendicontazione in conformità (in accordance reporter), normalmente riservata a quelle aziende che hanno un'elevata esperienza nel reporting di sostenibilità o che vogliono distinguersi come leader per la trasparenza e la comunicazione integrata;
- una rendicontazione incrementale (incremental reporter) nella quale si dichiara di ispirarsi ai principi GRI e alla struttura delineata dalla linee guida, senza tuttavia rispondere a tutti gli elementi numerati e agli indicatori-chiave previsti nel documento.

Tra le due alternative esistono ovviamente molti livelli intermedi di applicazione che, tuttavia, non sono riconosciuti formalmente da GRI. Nelle linee guida del 2002 si nota, quindi, il tentativo di un contemperamento tra la necessità di tutelare la comparabilità spazio-temporale dei report ed il mantenimento di un margine di flessibilità e personalizzazione nella redazione. In effetti, in una fase storica come quella attuale nella quale il sustainability reporting è ancora nella sua fase evolutiva<sup>122</sup>, molte aziende ed organizzazioni internazionali non concordano nello stabilire schemi ed indicatori vincolanti<sup>123</sup>, onde non soffocare le spinte verso ulteriori sperimentazioni. Al riguardo, il processo di improvement ha condotto alla possibilità di articolare il grado di

---

<sup>121</sup> Le linee guida sono oggetto di un processo di miglioramento continuo che ha portato alla pubblicazione, nel gennaio 2006, della exposure draft (bozza per commenti) della terza versione. Le linee guida saranno pubblicate in versione definitiva nell'ottobre 2006. Per approfondimenti si veda: GRI, *G3 Guidelines Draft. Version for public comment*, Amsterdam, 2006.

<sup>122</sup> È stato giustamente osservato che «la standardizzazione del rendiconto non solo non si concilia con la situazione attuale di sperimentazione, ma anche con le finalità dello stesso; la cultura di un organismo produttivo, i valori che muovono il suo operare, l'interconnessione con l'ambiente sociale e naturale etc. rappresentano finalità che mal si contemperano con una regolamentazione analitica del rendiconto etico-ambientale». Cfr. PARIS A., *Il ruolo del rendiconto etico-ambientale nel sistema della comunicazione aziendale*, Cedam, Padova, 2003, p. 167.

<sup>123</sup> Si veda in particolare: WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, *Sustainable development reporting: striking the balance*, Ginevra, 2003. Il documento è consultabile on line alla pagina web: [www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)



conformità alle guidelines utilizzando un range di 3-5 livelli<sup>124</sup> che troverà un'esplicita illustrazione nella versione finale.

L'utilizzo di una graduazione nel riconoscimento della conformità permetterà alle aziende di modellare progressivamente il proprio sistema informativo sui contenuti dello standard e, agli stakeholder, di poter distinguere i report che seguono fedelmente le linee guida da quelli che vi si ispirano soltanto in linea generale.

### **3.8 Impatto della responsabilità sociale nella gestione dell'azienda**

Le aziende che si stanno orientando alla CSR dovrebbero farlo per convinzione profonda e per senso di responsabilità nei confronti di tutti i loro stakeholder. In questi ultimi anni, proprio per l'evolversi della normativa in tal senso e non solo, le aziende si orientano alla CSR per invito del Governo, ma non è da trascurare la moda della CSR, infine, ma non certo per importanza, lo fanno per convenienza economica, naturalmente su una maggiore richiesta del mercato a questo tipo di attenzioni alla socialità, all'ambiente, e via dicendo.

Ma tutto ciò è dovuto anche ad una maggiore sensibilità degli investitori, ad una crescente pressione di consumatori e organizzazioni non governative (ONG), dettati anche dagli scandali finanziari a livello internazionale e italiano, per i quali l'opinione pubblica richiede alle autorità di vigilanza di adottare norme più severe in materia di corporate governance<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> Cfr. GRI, *G3 Guidelines Draft. Version for public comment*, op.cit., p. 24.

<sup>125</sup> A tal proposito si ricordano i famosi crolli finanziari di Enron, WorldCom e Parmalat. Ma ci sono anche i boicottaggi e campagne mediatiche contro aziende multinazionali socialmente scorrette come Nike e Shell. Per esempio, l'azienda svizzera Triumph che produce abbigliamento intimo femminile ha dovuto chiudere i suoi stabilimenti in Birmania dopo una forte campagna mediatica condotta da alcune ONG svizzere. Andando a ritroso di qualche anno si riporta un altro esempio: l'azienda multinazionale di cemento Holcim si trova di fronte a migliaia di richieste di risarcimento per le tante e tante vittime dell'amianto prodotto dalla sua controllata Eternit, che impiegava nei suoi anni fiorenti circa 20.000 collaboratori. È oramai noto che molti di quei lavoratori si sono ammalati di tumore dopo 20/40 anni di latenza. Già negli anni '70 sia gli Stati Uniti che la Svezia avevano vietato l'utilizzo di materiali contenenti amianto. A seguito di ciò l'Eternit nel 1976 annunciò la sua sofferta decisione di abbandonare la produzione di materiali con amianto, però quello che è scandaloso agli occhi dell'opinione pubblica è che è solo nel 1994 che

Ma l'applicazione nelle aziende della responsabilità sociale non è possibile senza un serio investimento risorse. È chiaro che chi decide di attivare ed implementare la RSI lo fa indiscutibilmente con l'intenzione di trarne benefici. Chi sceglie di investire denaro in un'azienda si rende conto che i rischi di immagine a lungo termine di un comportamento scorretto verso gli stakeholder supera in molti casi i benefici derivanti nel breve termine di tale agire. A monte di tutto ciò, il primo impatto che la responsabilità sociale ha su un'azienda è proprio nella gestione degli investimenti nelle dimensioni ambientale, sociale ed economica, e dunque, occorre "spendere" denaro.

Una definizione, ad esempio, di spesa ambientale la si ritrova nella Raccomandazione della Commissione Europea del 30/05/2001. In essa si legge, nella sezione 2, che «il termine spesa ambientale include il costo degli interventi intrapresi da un'impresa, direttamente o attraverso terzi, al fine di prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente derivanti dalle sue attività operative». Sono esclusi quei costi che pur influenzando positivamente sull'ambiente, sono sostenuti per soddisfare altre esigenze, quali una maggiore redditività, la sicurezza dell'ambiente di lavoro e la sicurezza<sup>126</sup>.

Esistono fondamentalmente tre metodi di rilevazione della spesa ambientale: Wholly and Exclusively Approach, Approccio Globale e Wholly and Exclusively puro<sup>127</sup>. Secondo l'UE e il CNDC il primo dei tre approcci rappresenta quello più prudente per la valutazione degli oneri ambientali.

---

le officine Eternit producono l'ultimo tubo contenente questo nocivo materiale. Solo in Svizzera si è stimato il potenziale risarcimento superiore ai 700 milioni di €.

<sup>126</sup> I costi relativi a sanzioni per comportamenti scorretti verso l'ambiente, sono esclusi dalla definizione di costo ambientale, proprio perché in essi non si può ritrovare alcun comportamento da parte dell'azienda volto a prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente.

<sup>127</sup> Condosta Luca, membro del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale così dice: «Il primo approccio vuole che per ogni voce di spesa si distingua la componente di spesa ambientale. Se per esempio si acquista un nuovo macchinario il cui valore è 1.000, del quale 200 rappresentano il valore dei dispositivi volti a ridurre le emissioni, 200 sarà la voce di costo ambientale presente in bilancio. Il vantaggio di tale metodo è quello di poter effettuare comparazioni tra aziende prendendo in esame le sole componenti di costo ambientale. Quello che depone a sfavore di tale metodo di rilevazione è la soggettività insita nel processo di attribuzione del costo totale alle diverse componenti.

Secondo l'Approccio Globale per il solo fatto che una spesa contenga una componente ambientale,

Ma quando è che un costo ambientale può essere capitalizzato e quando, invece, no? A tal proposito occorre ricordare la Raccomandazione della Commissione Europea del 30/05/2001, Sezione 3 paragrafo 12, richiede per la capitalizzazione di un onere ambientale il rispetto dei seguenti requisiti<sup>128</sup>:«

1. i costi devono essere sostenuti per impedire o ridurre un danno futuro o conservare delle risorse;
2. sono attività destinate ad essere usate durevolmente dall'impresa;
3. comportano futuri vantaggi economici;

e se è soddisfatta almeno una delle seguenti condizioni:

- a. i costi sono collegati a vantaggi economici futuri di cui l'impresa dovrebbe beneficiare e che permettono di prolungare la vita, aumentare la capacità o migliorare la sicurezza o l'efficienza di altre attività dell'impresa;

oppure

- b. i costi riducono o impediscono la contaminazione ambientale che potrebbe essere causata dalle future attività dell'impresa»<sup>129</sup>.

Naturalmente aumentano i costi anche per quanto riguarda lo sviluppo delle risorse umane, la stabilizzazione e miglioramento della struttura organizzativa, oltre che una puntigliosa costruzione dell'immagine aziendale.

---

essa è nel suo complesso ambientale. Ritornando all'esempio di sopra del macchinario, esso verrà rappresentato per il suo totale valore di 1.000 come costo ambientale. Risulta chiaro come a fronte di una minor soggettività della valutazione, si venga a perdere quel concetto di costo ambientale come delta sul costo totale del macchinario.

Il Wholly and Exclusively puro vuole, invece, che un costo per qualificarsi come ambientale debba essere relativo ad una spesa sostenuta esclusivamente per motivi ambientali. Quindi il nostro macchinario, se acquistato per il processo produttivo, pur avendo in sé una componente di costo ambientale, volto a ridurre e prevenire danni all'ambiente, figurerebbe in bilancio per intero nelle immobilizzazioni, senza alcun processo di imputazione separata della componente ambientale».

<sup>128</sup> Cfr. CONDOSTA L., *Aspetti contabili di una gestione socialmente responsabile*, Maggio, 2001.

<sup>129</sup> Cfr. CONDOSTA, op. cit.

## **CAPITOLO QUARTO IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**

**Sommario:** 4.1 Bilancio di sostenibilità: caratteristiche ed elementi qualificanti; 4.2 Attuale stato dell'arte e possibili evoluzioni; 4.3 Comunicazione istituzionale e diffusione della CSR in Italia; 4.4 Bilancio di sostenibilità: alcuni casi; 4.4.1 Gruppo Fiat; 4.4.2 Enel 4.4.3 Autogrill; 4.4.4 Telecom; 4.5 La CSR contribuisce allo sviluppo degli intangibles?

### **4.1 Bilancio di sostenibilità: caratteristiche ed elementi qualificanti**

“Dire che il concetto di sostenibilità è una moda, è come affermare che la vita stessa delle organizzazioni, e di noi esseri umani, è superflua”. Partendo da questa affermazione di Kofi Annan, si vuole tentare di far cogliere che se si vuole crescere nelle dimensioni e aumentare la propria redditività non si può pensare di evitare quelle che sono le richieste del mercato e soprattutto le mutate esigenze dei consumatori.

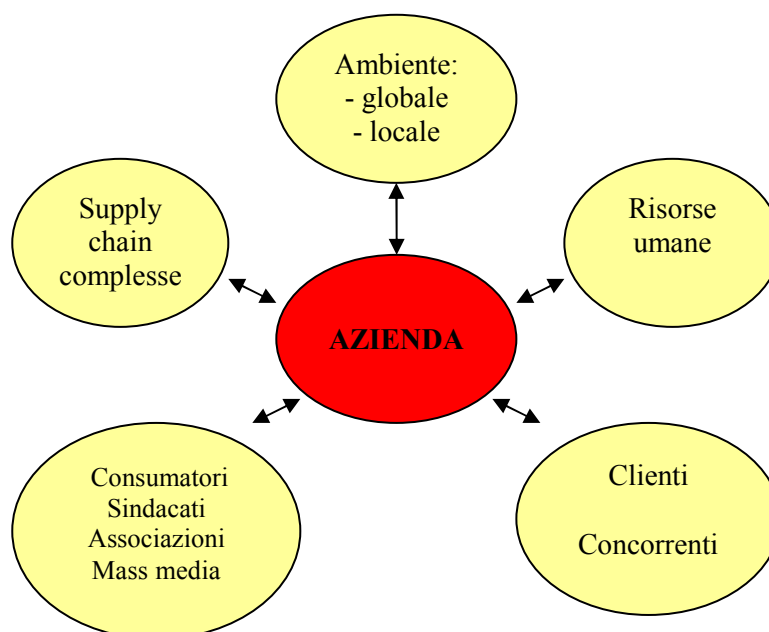
In effetti un'organizzazione aziendale si trova a subire delle pressioni, i cui fattori sono rappresentati dall'evoluzione del consumatore e dal mutato ruolo delle parti interessate, oltre ai cambiamenti dettati dagli accordi internazionali.

Non solo, per l'aggravamento della situazione ambientale e per la consapevolezza pubblica della gravità di numerose problematiche sociali, diventano sempre più frequenti le pressioni e le attività di boicottaggio nei confronti dell'impresa. La stessa sopravvivenza dell'organizzazione diviene quindi dipendente dall'accettazione da parte di gruppi di pressione esterni ed interni, che la spingono al rispetto di norme e valori codificati in norme di legge e politiche pubbliche sempre più rigorosi.

La responsabilità sociale d'impresa nei confronti dei numerosi stakeholder riconosce quindi il ruolo dei pubblici sociali dell'azienda poiché direttamente interessati alle informazioni da essa provenienti, ma soprattutto perché titolari di un diritto- dovere di partecipazione alla medesima.

Per cui l'azienda si troverebbe in difficoltà se non stesse al passo coi tempi e con le nuove generazioni.

Schematicamente l'azienda si trova ad interagire con i seguenti pubblici sociali:



**Fig. 4** – Fonte: Atti del convegno ISVI novembre 2005

L'azienda deve dar conto del proprio agire imprenditoriale ai clienti, ai concorrenti, deve tener conto delle risorse umane, dell'ambiente circostante, delle associazioni di consumatori, dei sindacati, e così via. In tal modo, però, è chiaro che aumentano i rischi collegati all'attività di impresa, dovuti all'apertura, se così si può dire, della stessa a tutto ciò che la circonda.

Nasce allora l'esigenza di gestire i possibili rischi adottando strumenti idonei a riflettere i valori di mercato dell'impresa, di valutare e misurare le proprie prestazioni, fornire risposte ai propri stakeholder, acquisire fiducia e reputazione<sup>130</sup>. L'impresa, affinché persegua uno sviluppo sostenibile deve

<sup>130</sup> Nella visione tradizionale del concetto di misurazione di performance, prevalente fino agli anni novanta, è stata ribadita con forza la centralità del ruolo dell'azionista, le cui attese venivano in precedenza relegate ad una posizione di secondo piano in aderenza alla teoria del reddito residuale. Questo approccio, definito *shareholder theory*, ha però presentato numerose limitazioni legate all'eccessiva attenzione posta nei confronti di un'unica categoria di portatori di interesse. La sua

giocare un ruolo fondamentale nella probabile integrazione fra sistema economico, sociale ed ambientale, cambiando i modelli di gestione e condividendo valori e dialogando con le parti interessate.

Ma qual è il collegamento tra capitale intellettuale e sostenibilità delle imprese? Cosa richiede oggi il mercato? Secondo Franco D'Egidio, “il mercato oggi richiede alle aziende un impegno concreto verso lo sviluppo sostenibile, etico, e socialmente responsabile” e “per migliorare la competitività dell'azienda occorre insistere sulla valorizzazione continua di tutte le componenti che generano valore per gli individui, i gruppi sociali, l'organizzazione e la società”<sup>131</sup>.

Più in particolare, viene da chiedersi quale sia la differenza tra il bilancio dell'intangibile e il cosiddetto “bilancio sociale”, che già da tempo è stato adottato da molte aziende. Sempre D'Egidio, spiega come in realtà il bilancio dell'intangibile possa essere visto come l'evoluzione del bilancio sociale. Infatti, mentre il bilancio sociale è focalizzato sulle relazioni dell'azienda con la società e con i dipendenti, ed adotta quindi un approccio *stakeholder-oriented*, il bilancio dell'intangibile, focalizzandosi sul valore e consentendo quindi l'investigazione di tutte le dimensioni che creano valore, adotta invece un approccio olistico e si rivolge ad un pubblico tanto esterno quanto interno. L'idea è, insomma, quella di fornire nuovi dati utili alla valutazione complessiva di un'azienda. Si tratta di ricercare continuamente il modo di soddisfare le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder.

Dalla configurazione delle esigenze che vanno oltre gli aspetti tecnico contabili e strategici di operatività nei mercati, nasce l'idea dell'azienda

---

finalità coincide infatti con la massimizzazione del profitto dell'impresa nel breve periodo, a discapito del processo di creazione di valore nel lungo andare.

L'orientamento etico delle imprese era lasciato alla valutazione degli stessi o a codici deontologici, che regolamentavano solamente alcuni aspetti della vita dell'impresa, in quanto limitati dalla prevalente motivazione economica che impone il raggiungimento di un determinato risultato di periodo. Tale visione monostakeholder ha evidenziato da subito le proprie limitazioni, in quanto a seguito della scissione operata tra proprietà e controllo, si è evidenziato un problema informativo che ha fatto emergere l'impossibilità di affermare con certezza che l'interesse della prima fosse perseguito.

<sup>131</sup> Cfr. D'EGIDIO F., op. cit.

sostenuta sempre più da due nuovi pilastri: i propri intangibles e la qualità delle proprie relazioni.

Recenti studi dimostrano che il bilancio dell'intangibile (espressione della misurazione del capitale intellettuale) e i bilanci sociali (espressione della qualità delle relazioni) presentano minime differenze.

Il Bilancio Sociale è definito come "l'utilizzo di un modello di rendicontazione sulla qualità e sulla quantità di relazioni tra impresa e gruppi rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, pulito e puntuale circa la complessa interdipendenza tra fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte".

Il Bilancio Sociale interpreta l'organizzazione unicamente dal punto di vista delle relazioni sociali, e non prevede una visione d'insieme che prenda in considerazione tutte le forme di creazione del valore. Esso va a coprire gran parte delle dimensioni del Capitale Umano.

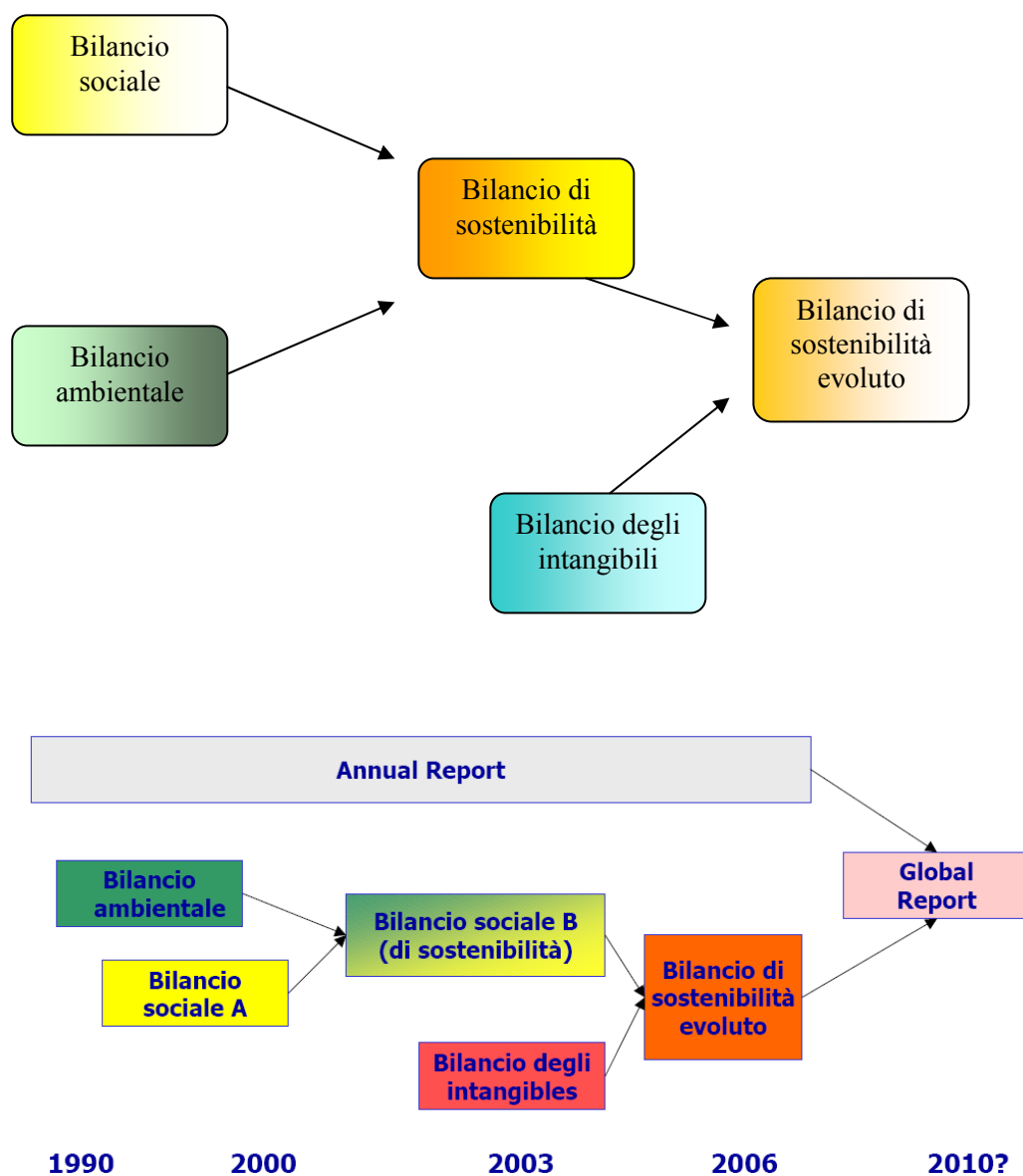
Inoltre, si vuole sottolineare che il Bilancio dell'intangibile, in quanto sistema di gestione e valorizzazione delle risorse intellettuali dell'impresa, rappresenta un completamento del sistema di reporting del Bilancio Sociale, mirando entrambi a mostrare la sostenibilità dell'impresa in futuro.

Anche se il bilancio sociale, secondo il parere di molti studiosi e anche di chi scrive, rappresenta solo una parte della rendicontazione di un'azienda, appunto quella sociale. Ecco perché si tenta con il presente lavoro di dare una spinta ad integrare il bilancio dell'intangibile in quello della sostenibilità, dopo attento e minuzioso confronto.

Più in generale, il bilancio di sostenibilità rende conto dell'impatto generato rispetto alle tre dimensioni economica, ambientale e sociale.

Esso presenta il punta di forza che è completo rispetto alle utilità prodotte ma risulta impegnativo nella costruzione. I principi di redazione di tale bilancio e i suoi contenuti sono fissati dal GRI, di cui si è disquisito nel secondo capitolo.

In effetti si potrebbe avere una situazione del genere:



**Fig. 5-**Tendenze evolutive dei prossimi anni.

**Fonte:** M. Molteni, ISVI, 2005.

A parere di chi scrive oramai le nuove tendenze del mercato sono queste, si è scritto tanto sugli intangibili, sulla loro natura, sulla loro misurazione, sulla loro quantificazione; ora si tentano altri sbocchi in base agli orientamenti del mercato e alle necessità degli stakeholder.



Il bilancio di sostenibilità è una pratica di accountability con l'obiettivo di fornire prova dell'impegno dell'azienda attorno ai temi della sostenibilità. Tale impegno è comunicato mediante un set di informazioni descrittive dell'incidenza del tema della sostenibilità nell'identità aziendale (missione, valori, vision e corporate governance) e mediante un insieme di indicatori che permettano di comprendere i risultati conseguiti nell'esercizio di rendicontazione.

Alla base di tutto ciò occorre che ci sia etica nelle intenzioni, etica della responsabilità ed etica del bene comune, poiché oggi il successo di un'organizzazione verrà valutato sulla base della capacità di remunerare i fattori produttivi, in un'ottica di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

La fig. 5 raffigura come il bilancio di sostenibilità rappresenti un documento di convergenza tra Bilancio Ambientale e Bilancio Sociale, in cui le componenti economiche, sociali e ambientali sono perfettamente integrate.

Per valutare e descrivere appieno, in maniera integrale, la sostenibilità si devono considerare tutte le sue dimensioni, ovvero:

1. *la sostenibilità economica* come capacità di generare reddito, profitti e lavoro;
2. *la sostenibilità sociale* come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuite e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro;
3. *la sostenibilità ambientale* come capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali.

Le Linee Guida del GRI (Global Reporting Initiative) sono le più utilizzate nel definire struttura e contenuti dei Bilanci di Sostenibilità <sup>132</sup>.

La redazione di un Bilancio di Sostenibilità è del tutto volontaria e le Linee Guida del GRI sono applicabili a qualsiasi tipo di organizzazione, sia essa una

---

<sup>132</sup> Per maggiori approfondimenti sul tema si vedano tra gli altri RUSCONI e HINNA, op. cit.

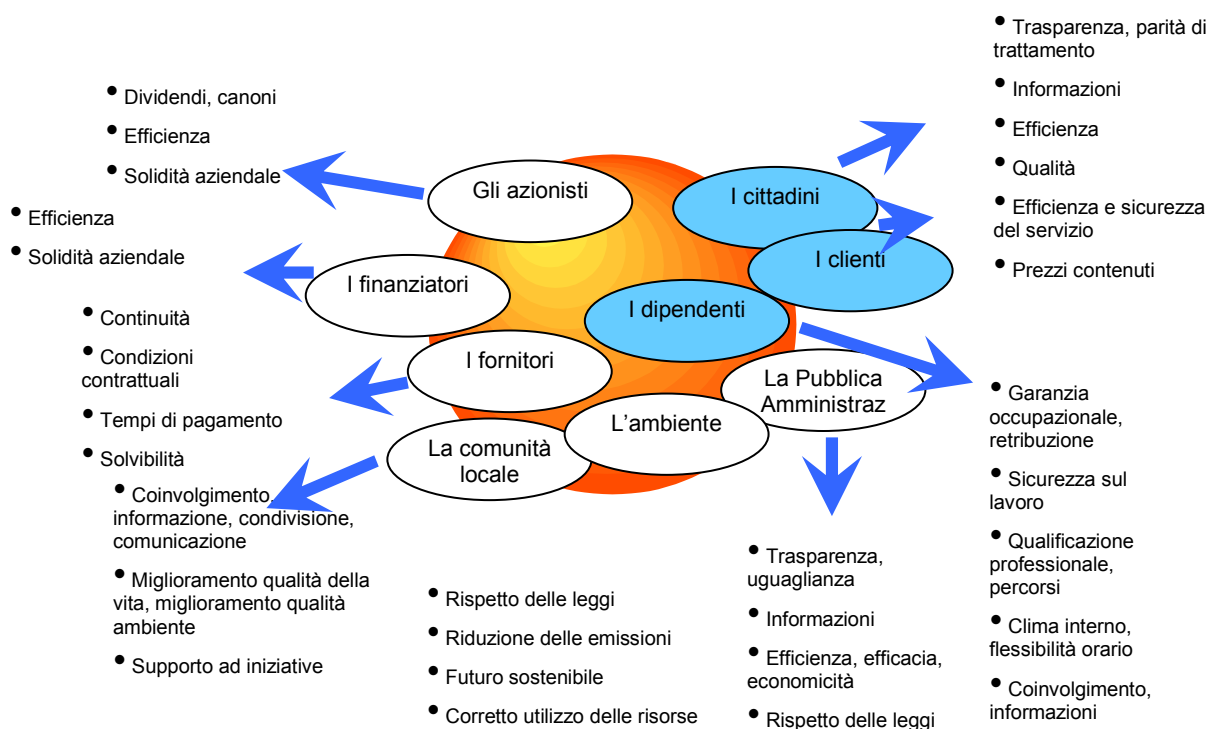
azienda operate nel settore primario, secondario o terziario, che un ente a carattere pubblico.

Inoltre, le organizzazioni che intendono rendicontare la propria crescita economica sostenibile possono decidere di applicare tutti i principi contenuti nelle Linee Guida, o intraprendere, secondo l'approccio incrementale, un percorso di crescita che miri nel tempo al totale allineamento del report alle prescrizioni definite dal GRI.

Generalmente il bilancio di sostenibilità contiene i principi della visione e della strategia aziendale, ossia vengono esplicitati i valori, la missione, la strategia aziendale per la sostenibilità, gli obiettivi operativi, ecc. Può essere esplicitata, poi, la struttura organizzativa, l'attività svolta, gli obiettivi del report, i sistemi di gestione e coinvolgimento degli stakeholder.

In particolare, i numeri della sostenibilità sono dati dalla sintesi dei risultati e degli indicatori chiave di performance economica, ambientale e sociale. Infine, vengono misurati gli impatti e gli effetti prodotti dall'azienda sia in termini economici, che sociali che ambientali. Successivamente, come effetto feed-back, si dovrebbe integrare il bilancio di sostenibilità agli strumenti ordinari dell'azienda e alla corporate governance.

Il primo passo da compiere è quello di identificare gli stakeholder e le loro esigenze. A tal fine, una possibile mappa degli stakeholder e delle loro necessità potrebbe essere la seguente:



**Fig. 6-** Mappa degli stakeholder  
**Fonte:** Principato G. –AGEA

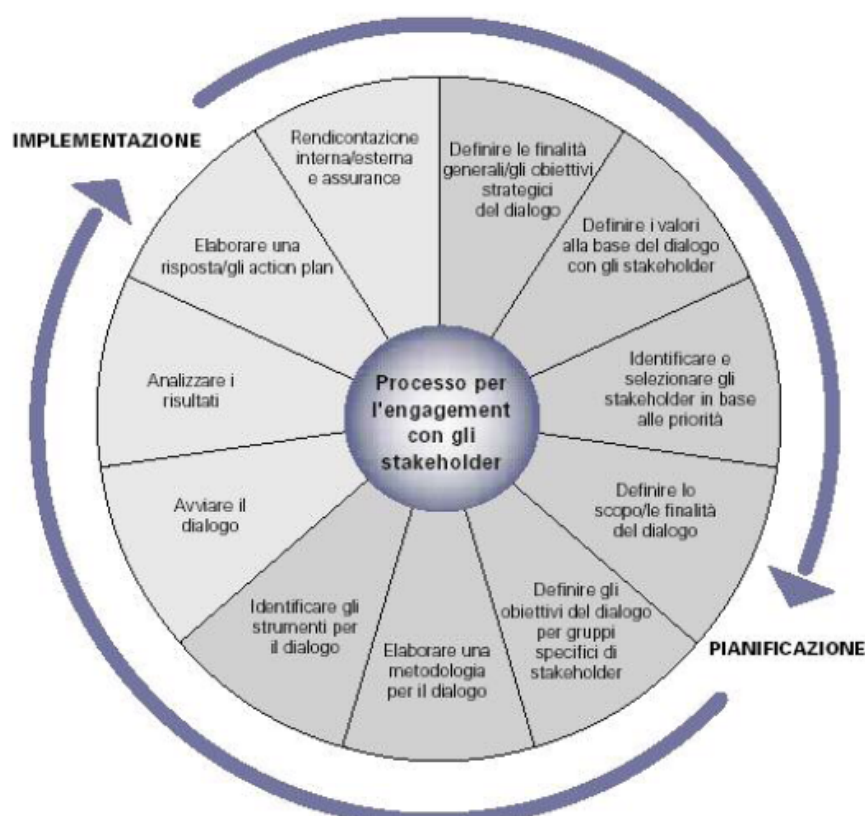
Per esempio per gli azionisti sono importanti la solidità aziendale nel tempo, l'efficienza, i dividendi, maggiore redditività, ecc. I dipendenti chiederanno garanzia occupazionale, retribuzione adeguata al costo della vita, sicurezza sul lavoro, flessibilità di orario, rispetto dei diritti del lavoratore, eliminazione del lavoro minorile, qualificazione professionale e si potrebbe continuare ancora. Il sistema ambientale e la comunità locale tenderanno a far rispettare le leggi, a far ridurre le emissioni, a creare un futuro sostenibile, a migliorare la qualità della vita e dell'ambiente, a supportare iniziative socio-ambientali.

Quindi occorre creare valore per gli interlocutori e capire a quale idea di valore essi si riferiscono, ed agire nell'interesse di tutti.

Dopo di che, bisogna misurare tale valore creato, e il bilancio di sostenibilità, a parere di molti, ne fornisce un quadro più esaustivo rispetto al metodo del Valore Aggiunto. Infine, l'azienda condivide il valore immateriale con gli stakeholder, attraverso il loro stesso coinvolgimento per garantire la

corrispondenza tra valore creato dell'azienda e valore percepito dagli stakeholder.

Inoltre, in sintesi, si potrebbe seguire uno schema del genere che indica il percorso per arrivare a definire la struttura del bilancio di sostenibilità:



**Fig. 7-** Fonte: Barzagli, KPMG, 2002

Occorre, dunque una buona pianificazione degli obiettivi e una ottima implementazione degli stessi.

#### **4.2 Attuale stato dell'arte e possibili evoluzioni**

Il processo avviato dalla comunità Europea è significativo in quanto nel luglio 2001 vengono emanati, attraverso il Libro Verde, i principi per lo sviluppo di un quadro europeo per la CSR<sup>133</sup>. Esattamente un anno dopo, luglio

<sup>133</sup> Cfr. MAZZOLENI M., dal sito [www.mariomazzoleni.com](http://www.mariomazzoleni.com).

2002, con la prima Comunicazione della Commissione Europea, vengono sancite le prime valutazioni sul percorso intrapreso, oltre alla promozione di pratiche di CSR, e integrazione della stessa nelle PMI e per la Pubblica amministrazione. Ad ottobre dello stesso anno si svolge il CSR EMS forum, che coinvolge tutti gli stakeholder per la definizione di linee guida standard e per tutti gli strumenti di CSR, i cui documenti vengono raccolti in un report finale pubblicato a giugno 2004. Nel dicembre 2002 il Consiglio Europeo vara il recepimento dei risultati scaturiti dal processo di consultazione del Libro Verde. L'Unione Europea non si ferma e nel marzo 2006 ratifica la seconda Comunicazione della Commissione Europea che sancisce l'obiettivo di fare dell'Europa un polo di eccellenza per ciò che riguarda la CSR. In verità, l'Unione Europea ha avviato un processo di cambiamento che coinvolge lavoratori, sindacati, ONG, consumatori e loro associazioni, Amministrazioni pubbliche, promuovendo l'idea di un'alleanza europea per la responsabilità sociale d'impresa, e cercando di far applicare e integrare la RSI nella gestione strategica delle aziende. Per esempio, le amministrazioni pubbliche devono migliorare le loro politiche in termini di sostegno allo sviluppo sostenibile, della crescita economica e della creazione di posti di lavoro; i lavoratori e i sindacati devono svolgere un ruolo più attivo nell'applicazione delle pratiche di RSI; i consumatori e gli investitori devono impegnarsi in maggior misura per spingere e ricompensare il comportamento responsabile delle imprese. Inoltre, le associazioni dei consumatori possono esercitare forti pressioni sulle imprese, imponendo sensibili cambiamenti su temi ambientali e/o sociali<sup>134</sup>.

In che modo tutto questo può essere avviato? Sicuramente attraverso la sensibilizzazione e lo scambio delle migliori prassi attivate<sup>135</sup>, il sostegno alla

---

<sup>134</sup> Per esempio, le accuse mosse alla Nike nel 1998 sulla violazione dei diritti umani nel sud-est asiatico, hanno portato all'innalzamento dell'età minima dei lavoratori e all'aumento del loro salario.

<sup>135</sup> Possono avere un impatto positivo sulla comunità di riferimento le iniziative in loro favore e campagne legate al finanziamento di azioni di solidarietà. Sono da citare come esempio la Coca Cola, che da qualche anno ha avviato una partnership con UNAIDS per campagne di informazione e prevenzione in Africa attraverso la propria rete distributiva; la Marriott che ha avviato corsi di

ricerca in tema di RSI, la cooperazione e collaborazione tra gli stati membri in modo da raggiungere una dimensione internazionale delle RSI, una maggiore trasparenza nelle informazioni date ai consumatori e maggiore trasparenza nei documenti prodotti dalle aziende, allo sviluppo della RSI nelle piccole e medie imprese.

Inoltre, a livello contabile, la crescente attenzione mostrata a questo tema ha avuto, nell'ultimo decennio, anche numerosi risvolti applicativi che rinviano ad alcune iniziative a carattere internazionale, da parte di associazioni professionali e di organismi di controllo, tese a sollecitare la predisposizione di documenti informativi di natura non solo economico-finanziaria.

Alla luce del processo di armonizzazione contabile che prevede l'impiego degli IAS/IFRS, non può essere tralasciato il contenuto dello standard IAS 1 il quale dispone, al punto dieci, che *«many entities also present, outside the financial statements, reports and statements such as environmental reports and value added statements, particularly in industries in which environmental factors are significant and when employees are regarded as an important user group»*; il paragrafo poc'anzi citato riconosce come, a livello internazionale, sia già in atto la produzione volontaria di documenti informativi di matrice presumibilmente socio-ambientale da parte di talune tipologie di imprese, e di cui si è discusso poc'anzi. Una simile constatazione assume maggior rilievo se si considera che gli standards in parola, da iniziali regole tecniche di riferimento, acquisiscono ora valenza coercitiva, a seguito del citato processo di armonizzazione avviato a livello comunitario.

#### **4.3 Comunicazione istituzionale e diffusione della CSR in Italia**

Accogliendo l'accezione per cui l'impresa socialmente responsabile è chi nei processi di corporate strategy considera anche le aspettative dei vari

---

formazione- lavoro a disoccupati e disabili, e poi li inserisce nel proprio organico una volta terminati tali corsi.

stakeholder rilevanti, ne consegue che essa dovrebbe integrare il sistema dei propri fini dominanti con quelli degli altri attori e, al contempo, dovrebbe alimentare un ampio e trasparente circuito comunicazionale che, da un lato, permette di ridurre l'asimmetria informativa e, dall'altro, consente di realizzare un processo di condivisione degli obiettivi e dei risultati.

La propensione all'allargamento delle informazioni da rendere, sia in termini di fonti (contabile e extracontabile), sia in termini di natura (economico/finanziaria e non), ha messo in discussione i confini del tradizionale modello di comunicazione rappresentato dal bilancio di esercizio<sup>136</sup>. Con riguardo alle fonti, in particolare, appare opportuno ricordare che l'oggetto di quest'ultimo rinvia ad un contenuto essenzialmente economico-contabile povero, tuttavia, rispetto a quelle che sono le attuali attese richieste dal mercato. In effetti, il bilancio d'esercizio è addetto ad informare sulla misura del reddito d'esercizio consumabile, prodotto dalla gestione e del connesso capitale di funzionamento.

Con riferimento, invece, alla natura, è fuor di dubbio come, negli ultimi tempi, si sia manifestato un considerevole allargamento del panorama di esigenze conoscitive sollecitato dalle svariate categorie di soggetti con le quali l'impresa interagisce. Il successo dell'impresa, in quanto "sistema di relazioni"<sup>137</sup> è condizionato anche dal consenso sociale il quale rappresenta, in modo incisivo, un punto di forza delle scelte strategiche poiché contribuisce a rafforzare il *brand value*, a differenziare l'operato aziendale, come pure a migliorare il tessuto relazionale intrattenuto con i diversi interlocutori, fra i quali i clienti, i fornitori, i dipendenti e le istituzioni finanziarie.

---

<sup>136</sup> "Costituiscono limiti informativi, com'è noto, l'ottica di breve periodo e lo sguardo limitato sul futuro", L. POTITO, *Limiti del bilancio ordinario di esercizio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, n. 11-12/2002.

<sup>137</sup> Cfr. FREEMAN - D. REED, *Stockholder and stakeholder*, in *California Management Review*, 1983.

Proprio con riferimento a queste ultime, sembra opportuno segnalare anche l'impatto che l'accordo di Basilea II<sup>138</sup> genererà sui rapporti informativi banca-impresa<sup>139</sup>; infatti, il corretto espletamento dell'attività istruttoria da parte degli istituti finanziari per la valutazione del merito creditizio di un'impresa passerà, soprattutto, attraverso un trasparente e costante flusso comunicazionale. La tipologia delle informazioni che l'istituto potrà richiedere, in maniera continuativa, può essere sinteticamente classificata in due categorie: quantitative e qualitative. Le prime riguardano i dati di bilancio e di budget, in termini di valori grezzi, di valori riclassificati e di valori-flusso<sup>140</sup>, al fine di illustrare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della gestione; le seconde, diversamente, rinviano ad informazioni relative alla struttura aziendale, al settore di appartenenza, al modello di corporate governance adottato<sup>141</sup> e alle peculiarità del business.

È stato ribadito in precedenza che in Italia il Ministero del Welfare ha avviato il progetto CSR SC, con l'obiettivo di diffondere la cultura della CSR nelle imprese, grandi o piccole che siano, e di favorire lo scambio tra diversi paesi per recepire le migliori pratiche internazionali. Per di più, a febbraio 2006 è stato pubblicato il terzo rapporto ISVI, che si è proposto l'obiettivo di approfondire e argomentare le principali manifestazioni in tema di CSR, e di esaminare il profilo del CSR Manager in Italia<sup>142</sup>.

---

<sup>138</sup> Cfr. R. CAPPELLETTO -G. TONIOLO, *Basilea 2 e la valutazione del rischio dell'impresa*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 8-9/2005.

<sup>139</sup> Cfr. M. S. AVI, *Determinanti bilancistiche del rating bancario e informazioni integrative da parte del cliente*, in «Basilea2», *Gli speciali del Sistema Frizzera*, Milano, Il Sole 24Ore, 2005.

<sup>140</sup> Ci si riferisce, ad esempio, alla necessità di fornire il documento del rendiconto finanziario, che espone la situazione finanziaria dell'impresa in chiave dinamica. In proposito si veda L. POTITO, *Il rendiconto finanziario nelle imprese*, Napoli, Giannini, 1980.

<sup>141</sup> Dal 1998 con l'introduzione del d. lgs. n. 58/1998 (riforma Draghi) per le sole imprese quotate è stato già previsto un arricchimento nella produzione di informazioni relative alla corporate governance. La stessa Consob è intervenuta con numerose delibere che invitano le società quotate ad ampliare, in misura incisiva, l'informativa societaria in materia di assetto organizzativo e di controllo. Inoltre, nel 2000 il Consiglio di amministrazione della Borsa Italiana ha espressamente richiesto alle società quotate la produzione di una comunicazione, a cadenza annuale, all'interno della quale fossero illustrate le caratteristiche del modello organizzativo adottato.

<sup>142</sup> Con il termine CSR Manager si intende il soggetto interno all'azienda preposto alle attività di CSR.



Le aziende analizzate in totale sono 33, di cui 17 considerate come grandi imprese e 16 come PMI, ottenendo una situazione del genere:

MACROSETTORE	DIMENSIONE		
		PMI	GRANDI
FINANZIARIO	16	17	<b>33</b>
P.A.	3	1	<b>4</b>
SERVIZI	7	26	<b>33</b>
MANIFATTURIERO	7	13	<b>20</b>
<b>TOTALE</b>	<b>33</b>	<b>57</b>	<b>90</b>

**Tab. 8-** Aziende analizzate nel progetto CSR SC

Fonte: M.Mazzoleni dal sito [www.mariomazzoleni.com](http://www.mariomazzoleni.com)

Mentre delle aziende esaminate queste rappresentano le dieci principali attività realizzate:

BILANCIO SOCIALE O DI SOSTENIBILITA'	87,80%
FORME DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER	73,30%
PUBBLICITA' A VALORE SOCIALE	71,10%
POLITICHE VERSO LA COMUNITA' E IL TERRITORIO	71,10%
COMUNICAZIONE INTERNA SU TEMI DI CSR	68,90%
CODICE ETICO E SUA GESTIONE	64,40%
SPONSORIZZAZIONI	62,20%
INSERIMENTO DI SPECIFICI OBIETTIVI DI CSR NELLA STRATEGIA D'IMPRESA	53,30%
FORMAZIONE SU TEMI DELLA CSR	48,90%
WELFARE AZIENDALE	47,80%

**Tab. 9-** Fonte: 3° Rapporto ISVI.

A livello internazionale una recente indagine della società di revisione Kpmg<sup>143</sup> evidenzia come fra il 2004 ed il 2005 oltre la metà delle società incluse nell'indice G250<sup>144</sup> e circa un terzo di quelle comprese in N100<sup>145</sup>

<sup>143</sup> KPMG - AMSTERDAM GRADUATE BUSINESS SCHOOL, *Kpmg international survey of corporate responsibility reporting 2005*, Rotterdam, 2005. Il documento è consultabile all'indirizzo: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com).

<sup>144</sup> Si tratta delle prime 250 imprese all'interno del Global Fortune 500 che raccoglie le maggiori 500 società al mondo per fatturato annuo. All'interno dell'indice il Paese più rappresentato è gli Stati Uniti (40%), seguito da Giappone (16%), Francia (9,6%) e Germania (8,4%). Per ulteriori informazioni sulle società incluse in G250 si rimanda al sito web: [www.fortune.com](http://www.fortune.com).

<sup>145</sup> L'indice N100 è stato elaborato direttamente da Kpmg e comprende le prime 100 imprese del mondo per fatturato all'interno di un insieme significativo di 16 Paesi industrializzati (Australia,

abbiano pubblicato uno o più “corporate responsibility report” per misurare e comunicare la propria performance sociale, ambientale o di sostenibilità.

Tra le imprese rendicontanti incluse nell'indagine, oltre il 40% dichiara di ispirarsi alle linee guida del GRI per l'impostazione del processo rendicontativo e, soprattutto, per definire gli indicatori e le informazioni da includere nel bilancio di sostenibilità.

#### **4.4 Bilancio di sostenibilità: alcuni casi**

In Italia le aziende che pubblicano il bilancio di sostenibilità sono aumentate in questi ultimi anni in maniera esponenziale. È stata stilata di recente una classifica che indica le migliori 30 aziende italiane che attuano le cosiddette “buone pratiche” in attuazione della sostenibilità. Tra esse si ricorda la calabrese Tonno Callipo, Enel, Granarolo, Telecom, Ferrari, ecc. Di seguito vengono riportati solo alcuni casi.

Solo una breve nota per Tonno Callipo. La società da qualche anno è stata inserita nell'elenco formato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali nelle 30 migliori aziende che attuano buone pratiche organizzative; però tale azienda non redige e non pubblica un bilancio di sostenibilità, infatti è stato somministrato un questionario composto appositamente ai fini dello studio eventuale della Callipo come caso aziendale d'eccellenza calabrese. Attualmente l'azienda si limita ad attuare e implementare queste “best practice” attraverso questionari diretti rivolti ai suoi dipendenti, attraverso promozioni per il sociale nei settori della solidarietà, della scuola, della cultura, attraverso grande attenzione alla sicurezza e salubrità sui luoghi di lavoro, con l'adeguamento continuo delle linee di produzione e l'utilizzo di nuove attrezzature. Altro elemento da prendere in considerazione è che l'azienda è dotata di un proprio manuale dei rischi che viene continuamente

---

Belgio, Canada, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Giappone, Olanda, Norvegia, Sud Africa, Spagna, Svezia, Regno Unito, Stati Uniti).

aggiornato; o la riduzione di utilizzo delle risorse idriche e risorse elettriche con lampade a risparmio energetico; o la sostituzione di vecchi impianti a gas CFC con un nuovo impianto ad ammoniacca.

#### **4.4.1 Gruppo Fiat**

FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino) nacque a Torino nel 1899, periodo in cui erano apparse sul mercato le prime automobili. Già nel 1902 Giovanni Agnelli diventò l'amministratore delegato della casa automobilistica, e seppe orientarne lo sviluppo degli anni che seguirono, sviluppo improntato sulla diversificazione produttiva e attenzione a tutti i mercati. Già in quegli anni le persone occupate ammontarono a quasi 2500 e si dovette ampliare l'azienda per la grande richiesta di automobili, soprattutto dall'estero. Infatti, nel 1906 le vendite estere raggiunsero i sei milioni di £. Ciò permise all'azienda di produrre vetture su licenza, attraverso la costituzione della Austro-Fiat, e della Fiat Automobile Co, negli USA. Superate le guerre che subì l'Italia, gli anni '60 furono quelli che caratterizzarono la storia dell'Italia e di questa grande azienda. Furono gli anni del boom economico, e l'industria automobilistica è tra i principali driver dello sviluppo. In soli 10 anni i dipendenti aumentarono superando le 85000 unità, ottenendo una produzione a regime di 425 mila auto all'anno<sup>146</sup>. Sul finire degli anni '60 Fiat aumentò la diversificare della produzione, fabbricando camion, macchine movimento terra, trattori, aerei ed elicotteri<sup>147</sup>. In quegli anni l'azienda fornì il motore del primo transatlantico, il Giulio Cesare, e addirittura nel 1955 venne varata la prima motonave Giovanni Agnelli. Come si è detto in precedenza Fiat cercò altre opportunità cercando di entrare in nuovi mercati, cominciò così la

---

<sup>146</sup> Tra le automobili di maggior successo si ricorda la 1400, che nel 1953 divenne la prima autovettura italiana a gasolio. Ma tra le auto più popolari si ricordano la 600 (1955), la 500 (1957), la Bianchina (1957) della Autobianchi. Per maggiori approfondimenti si veda il sito [www.fiatgroup.com](http://www.fiatgroup.com).

<sup>147</sup> Degno di nota è il fatto che 1956 la Fiat vinse un concorso NATO con il caccia tattico G 91.

produzione di frigoriferi e turbine a gas. Si rese necessario, allora, allargare lo stabilimento di Mirafiori di Torino, di costruirne uno nuovo a Rivalta, e di impiantare nuovi stabilimenti in Turchia, Argentina, Messico, Sudafrica. Furono anni fiorenti dal punto di vista dello sviluppo italiano, producendo diverse autovetture all'anno. Sul finire di quegli anni iniziò un ampio intervallo di contestazioni e rivendicazioni sociali, l'azienda decise di investire, allora, soprattutto in Italia, dove costruì stabilimenti Cassino, Termoli, Termini Imprese, Sulmona, Lecce, ecc. Gli anni '70 furono decisivi perché caratterizzati da crisi petrolifera, problemi sociali, e innovazione tecnologica, tanto che entrarono in funzione i primi robot, e cambiamenti gestionali. Intorno al 1977 Fiat iniziò un processo di decentramento gestionale, trasformando la casa automobilistica in una Holding industriale, generando società autonome che operarono in diversi e specifici settori. Lo sviluppo dell'elettronica e la creazione di nuovi materiali trasformarono l'industria negli anni successivi, non tralasciando, però, l'attenzione che l'azienda pone nei confronti dell'ambiente, infatti realizzò veicoli elettrici e a metano, e attraverso il progetto F.A.R.E. riciclò le auto da demolire. Le auto che segnarono lo sviluppo degli anni '80 e che si ricordano più facilmente perché vicino ai giorni nostri e tutt'ora in circolazione, furono la Panda di Giorgio Giugiaro (1980), la Uno (1985), che rappresenta il simbolo del rinnovamento di Fiat, la Tipo (1988), e via dicendo. Gli anni '90 sono caratterizzati da forte concorrenza in campo automobilistico e l'azienda cerca di reagire con investimenti nell'innovazione, nella riorganizzazione interna, con strategie di globalizzazione, puntando su mercati extraeuropei, e siglando accordi con partner stranieri, oltre alla produzione in paesi stranieri. Nel '93 Fiat, come già ricordato, acquisisce il rinomato marchio Maserati e avvia il Progetto Autonomy, per favorire la mobilità dei disabili.

Nel 2000 è la volta della joint-venture con General Motors, che è destinato a rappresentare un accordo storico nell'ambito della motopropulsione e degli acquisti.

Ad oggi, Fiat è un grande gruppo industriale che da oltre cento anni progetta, costruisce e commercializza automobili, camion, trattori, macchine agricole, macchine movimento terra, motori e componenti per autoveicoli, mezzi e sistemi di produzione.

Le attività automotoristiche rappresentano l'82% delle vendite totali e sono costituite dai seguenti business:

- automobili (*Fiat Auto, Ferrari, Maserati*);
- macchine per l'agricoltura e le costruzioni (*CNH Global N.V.*);
- veicoli industriali (*Iveco*);
- attività della componentistica, che comprende per i componenti (*Magneti Marelli*) e per i prodotti metallurgici (*Teksid*);
- mezzi e sistemi di produzione (*Comau*);
- altri settori che includono servizi (*Business Solutions*) e attività di editoria e comunicazione (*Itedi*).

Dal 24 Marzo 2005 è stata inoltre annunciata la costituzione di una nuova realtà industriale, la Fiat Powertrain Technologies, con l'obiettivo di integrare tutte le attività del Gruppo Fiat nel settore dei motori e dei cambi.

Nel corso del 2005, cioè a febbraio, Fiat ha annunciato che la proprietà di Maserati, fino ad allora interamente detenuta da Ferrari, è stata trasferita alla casa automobilistica, ovviamente nei tempi richiesti dagli adempimenti amministrativi. L'operazione prevede che tra Alfa Romeo e Maserati si stabilisca una stretta collaborazione tecnica e commerciale, soprattutto sui grandi mercati internazionali. Maserati continuerà la cooperazione con Ferrari, che ne ha permesso il rilancio, soprattutto a livello industriale, di progetti tecnici, motori e reti commerciali.

Il 13 febbraio 2005, altro evento significativo verificatosi nell'anno, i Consigli di Amministrazione di Fiat e General Motors hanno approvato il contratto che definisce la risoluzione del Master Agreement e lo scioglimento delle joint-venture tra le due società.

Secondo il Gruppo il rapporto di sostenibilità offre una risposta organica ed integrata al bisogno di informazione della pubblica opinione sui temi della trasparenza della gestione, del rispetto ambientale, della responsabilità sociale dell'impresa. Dimostra inoltre l'attenzione per gli azionisti, i dipendenti, i clienti, l'ambiente ed il rapporto con le comunità del territorio. Un'attenzione che Fiat ha sempre, in ogni modo, manifestato da oltre 100 anni a questa parte.

In verità, per oltre un secolo, il Gruppo ha accompagnato l'Italia lungo la strada dello sviluppo economico e sociale; ha motorizzato il Paese, fornendo agli italiani i mezzi per realizzare il diritto alla mobilità e ad un maggior benessere; ha partecipato in modo determinante allo sviluppo del Sud Italia; ha assicurato il maggior contributo privato alla ricerca (nel 2004, circa il 4% dei ricavi netti del Gruppo); ha dedicato ingenti risorse al miglioramento degli ambienti di lavoro ed alla realizzazione di processi produttivi ecologicamente compatibili.

Il 2004 è stato un anno difficile per l'azienda, per la forte competizione dei mercati e i problemi strutturali interni, problemi che si risollevano nel 2005.

Il suddetto Bilancio fa riferimento a questo patrimonio di valori e raccoglie l'esperienza del Rendiconto Ambientale, del Codice di Condotta, del Sistema di Controllo Interno, e degli altri strumenti di Corporate Governance.

Le tre dimensioni della responsabilità secondo l'azienda sono: responsabilità economica, che permette di valutare la trasparenza nei confronti di azionisti, mercato e dipendenti; essa aggiunge infatti a quelli già accoglibili nel Bilancio Consolidato altri dati importanti come la ripartizione del Valore Aggiunto, sui finanziamenti, su retribuzioni e costo del lavoro, sulla customer satisfaction, sui rapporti con i fornitori; responsabilità ambientale, che permette di avere un quadro esauriente delle iniziative del Gruppo sul fronte di una gestione ecologicamente efficiente degli stabilimenti: riduzioni dei consumi di energia, smaltimento e ricircolo delle acque, riciclo dei rifiuti,

certificazioni e sistemi di sicurezza ambientali<sup>148</sup>; responsabilità sociale, che prende in esame i rapporti del Gruppo con le persone; esso presenta le sue politiche in merito alle assunzioni e alle iniziative rivolte ai giovani, alla formazione e allo sviluppo, alla salute, alla sicurezza, alle pari opportunità, alle relazioni industriali; nonché con i rapporti instaurati con la comunità attraverso iniziative ad alto valore sociale, iniziative di business sostenibili, relazioni con le istituzioni e le associazioni.

Il bilancio di sostenibilità della Fiat rifletta l'impegno dell'azienda in termini di responsabilità sociale, stabilendo anche gli specifici obiettivi futuri.

Il presidente Luca Cordero di Montezemolo, nella lettera agli stakeholder contenuta nel bilancio di sostenibilità 2004 così scrive: «Non deve essere considerato, quindi, un punto di arrivo, ma il primo passo verso una comunicazione ancora più trasparente e aperta su un tema che riteniamo molto importante per il Gruppo e per il Paese. Come conferma il fatto che Fiat abbia voluto realizzare questo primo Rapporto di Sostenibilità in un momento in cui l'azienda vive una fase di profonda trasformazione organizzativa e culturale. E proprio mentre tutte le sue persone sono chiamate al massimo impegno per realizzare gli obiettivi economici e di efficienza operativa che ci siamo dati»<sup>149</sup>.

Il gruppo persegue una conciliazione tra sostenibilità e successo economico, sapendo che tutti quei comportamenti che vanno oltre i vincoli imposti dalle normative costituiscono anche una forte leva competitiva per attirare la condivisione degli stakeholder. Il gruppo ha posto maggiore attenzione alla responsabilità sociale che riguarda le risorse umane, garantendo che le culture e le tradizioni di ogni Paese in cui l'azienda opera siano osservate e rispettate.

---

<sup>148</sup> In tal senso, costituisce impegno sensibile la realizzazione di veicoli sempre più compatibili con l'ambiente, oltre ai motori tradizionali, ma di consumi ed emissioni ridotte, come il diesel 1.3 Multijet 16v, e mezzi sperimentali ibridi o a idrogeno, come il CityClass di Irisbus, nonché il lavoro di ricerca e le esperienze condotte con gli operatori pubblici sull'impiego della telematica, per razionalizzare il sistema dei trasporti e fluidificare il traffico, e sulla sicurezza stradale.

<sup>149</sup> Lettera agli Stakeholders contenuta nel Rapporto di Sostenibilità 2004 e sottoscritta dal Presidente del Gruppo, Luca Cordero di Montezemolo, e dall'Amministratore Delegato Dott. Sergio Marchionne.

Per esempio, nel campo delle pari opportunità, ovvero l'offrire ad ogni dipendente le stesse opportunità di sviluppare le proprie capacità ed attitudini, evitando come si diceva ogni discriminazione, per razza, sesso, età, nazionalità, religione, essa si ritiene punto fondamentale nell'ambito della politica del Gruppo.

Il Gruppo Fiat, ha redatto il suo rapporto di sostenibilità proprio nel momento in cui stava affrontando dei grandi cambiamenti a seguito di una profonda ristrutturazione aziendale, segno tangibile della volontà più che di immediata opportunità di comunicare il suo impegno nel sociale ed il suo contributo alla solidarietà comunitaria richiesta dalla società. Ciò a dimostrazione del fatto che l'investimento responsabile è una qualcosa da valutare nel medio e lungo termine nei suoi connessi benefici ed è stato stilato proprio in un momento in cui si aveva bisogno di ripristinare quella fiducia e quel consenso sociale intorno all'impresa che avesse potuto garantire ed accettare nuovi sacrifici da parte dei suoi dipendenti impegnati tutti insieme in un progetto di ripresa economica, specie nel business auto (core business del gruppo), e degli altri stakeholders nella richiesta da parte del Gruppo di condivisione del progetto imprenditoriale per il futuro. Sono solo queste le condizioni che, oltre a quelle che investono la sfera economica, devono essere realizzate se si vuole che un'impresa possa incamminarsi in un sentiero di sviluppo fecondo.

#### **4.4.2 Enel**

Alla fine del 1962 veniva approvata dal parlamento il provvedimento di nazionalizzazione del sistema elettrico, in modo da utilizzare le risorse elettriche a disposizione anche a fronte della crescente domanda di energia elettrica. Il 6 dicembre nasceva così ENEL: Ente Nazionale per l'Energia Elettrica, con il compito di produzione, importazione ed esportazione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica. Gli



anni sessanta sono stati gli anni della crescita di Enel, che diventava così la seconda industria italiana per fatturato, solo dopo Fiat. Quelli sono stati gli anni delle grandi conquiste sociali, ma è in quegli anni che nasceva il terrorismo.

Nel periodo compreso dal 1973 al 1977 si ricorda la più grande crisi petrolifera che ci sia stata, iniziata con la guerriglia arabo-israeliana dello Yom Kippur. I paesi arabi hanno usato il petrolio come arma economica e ne riducevano dunque la produzione. I persistenti rialzi del greggio costringevano i paesi consumatori a varare misure di emergenza per far fronte alla crisi adottando una politica ferrea in tal senso. Per affrontare la crisi petrolifera, Enel programmava la realizzazione sia di nuovi impianti nucleari, per ridurre la dipendenza dal petrolio, sia di impianti idroelettrici di pompaggio per coprire il fabbisogno elettrico nelle ore di maggiore consumo. Venivano, a tal fine, introdotte misure talmente drastiche da essere ricordate per un bel po', si fa riferimento cioè all'inizio delle domeniche a piedi, alla riduzione dell'orario di apertura dei negozi, alla riduzione dell'illuminazione pubblica, alle trasmissioni televisive che alle 22:45 finivano. In quel periodo iniziava la corsa alle fonti di energia alternativa, come il nucleare. Nel 1975 veniva varato il piano energetico nazionale che prevedeva la ricerca di fonti energetiche alternative e inizia la ricerca del nucleare. In quello stesso anno, però, veniva registrato un decremento di produzione energetica, collegato al calo nel settore industriale. Anche il governo varava in quel periodo i primi interventi legislativi in materia di risparmio energetico. Sul finire anni '70 la crisi in Italia si accentua ancora di più, conseguente ai prezzi elevatissimi del petrolio che nel 1979 risulta il doppio dell'anno precedente; tutto ciò risulta maggiormente avallato dalle iniziali guerre tra Iran e Iraq, che genera ulteriore aumento del greggio. Nei primi anni '80 si registra una flessione della produzione italiana di energia elettrica, e anche dei consumi, chiara indicazione di un periodo di crisi economica che registra una forte riduzione del prodotto interno lordo, un elevato tasso di inflazione e alto deficit della

bilancia dei pagamenti. La svolta in materia di produzione di energia alternativa si ha nel 1984, quando sono state inaugurate la centrale eolica dell'Alta Nurra, dotata di 10 aeromotori da 50 kW ciascuno, e la centrale fotovoltaica dell'isola di Vulcano, dotata di un campo fotovoltaico di circa 2.000 moduli, con una potenza di picco di 80 kW. Nello stesso anno l'azienda raggiunge un sostanziale equilibrio economico risanando in parte i suoi conti e la sua situazione economico-finanziaria, attraverso un contenimento dei costi di gestione e aumento di produttività. Successivamente entra in funzione un nuovo sistema di controllo della produzione e trasmissione, che consente di misurare in tempo reale la produzione e eventuali problemi, ottenendo efficacia ed efficienza nella produzione. Inizia così una lenta ma decisa ripresa economica.

In seguito, alcuni eventi internazionali hanno caratterizzato gli anni successivi, dalla caduta del muro di Berlino alla guerra del Golfo, e la società Enel vede un cambiamento radicale nel suo assetto giuridico- istituzionale, diventando Società per Azioni, a quasi trent'anni dall'istituzione, con il decreto legge n. 333 dell'11 luglio 1992, convertito nella Legge n. 359 dell'8 agosto, primo passo verso la privatizzazione. Azionista unico della Società è il Ministero del Tesoro.

I cambiamenti, però, non finiscono, difatti il settore energetico viene liberalizzato e Enel entra in borsa, anche se già dal 2 novembre 1999 le azioni Enel sono quotate alla Borsa Italiana e al New York Stock Exchange. Dal 20 dicembre 1999 le azioni Enel, che all'epoca avevano una quotazione del 10,74 per cento, la più alta dopo i titoli Telecom e Tim, partecipano alla composizione dell'oramai ex MIB30.

A livello internazionale Enel comincia ad espandersi a partire dal 2000, posizionandosi e stipulando accordi in Canada, Brasile, Spagna.

Azienda molto attenta a quelle che sono le direttive nazionali ed internazionali del legislatore, negli ultimi anni ha fatto della trasparenza il suo

slogan principale<sup>150</sup>, occupandosi seriamente di sostenibilità e della promozione della CSR.

Per Enel, che è una delle prime aziende se non la prima che ha pubblicato il bilancio di sostenibilità, la responsabilità sociale d'impresa ha come obiettivo principale quello della completezza del proprio ambito di indagine e di controllo, dalla corporate governance all'ambiente, dalla posizione finanziaria ai dipendenti, dagli investimenti nelle comunità ai rapporti con i fornitori.

Infine, è opportuno saper comunicare e l'impegno proteso verso la CSR al pubblico<sup>151</sup>.

Enel ha affidato il compito della responsabilità sociale d'impresa e della sua comunicazione al dott. Roberto Zangrandi, attualmente in carica, il quale scrive: «Certamente, se in un'azienda si è già affrontata la tematica dell'etica e si sono già adottati strumenti di governance moderni, arrivare allo sviluppo della Corporate Social Responsibility può essere più facile. Facile, non automatico. Infatti, non tutte le imprese che sono dotate di principi etici e di

---

<sup>150</sup> Essa vuole arrivare a definirsi: "Chiara come il sole", fonte [www.enel.it](http://www.enel.it).

<sup>151</sup> Quanto sia strategicamente importante per le società comunicare la propria CSR agli investitori istituzionali emerge in modo chiaro da una recente ricerca, *Values and Value*, condotta dal World Economic Forum. Il lavoro prende spunto dal *Global Corporate Citizenship Initiative*, il programma focalizzato sul ruolo fondamentale degli amministratori delegati e, in generale, del consiglio di amministrazione nel promuovere e diffondere le pratiche e i modelli di sostenibilità all'interno e all'esterno del perimetro aziendale. Tra gli spunti più interessanti della ricerca è opportuno soffermarsi sulle principali difficoltà che incontrano i top manager nel comunicare agli investitori il proprio impegno nella responsabilità d'azienda. Mancanza di interesse e di incentivi, definizioni poco chiare e indicatori di sostenibilità vaghi sembrano essere gli ostacoli maggiori per inserire la *Corporate Citizenship* nei processi di valutazione degli investimenti. Per esempio, gli analisti finanziari che si occupano della valutazione delle società per le attività di vendita di azioni, sembrano mostrare uno scarso interesse verso le tematiche di CSR e nel proprio lavoro si avvalgono principalmente di analisi dei rischi di carattere puramente economico e finanziario. Ma nonostante questo limite, dal report *Values & Value* emerge che il mondo degli investitori istituzionali sta prestando un'attenzione sempre maggiore alle pratiche di business responsabile messe in atto dalle società. Quindi, selezionatori e selezionandi dovrebbero lavorare al comune sforzo di fondare il giudizio (analisti) e la comunicazione finanziaria (società) anche sulla base di contenuti, dati e informazioni relative alla sostenibilità. Tra gli strumenti suggeriti dalla ricerca del World Economic Forum per migliorare la comunicazione finanziaria con il supporto della CSR si possono certamente menzionare:

- bilanci annuali specifici sulla sostenibilità;
- sezione apposita del sito istituzionale dedicata alla sostenibilità;
- gruppi di lavoro interni trasversali alle diverse funzioni aziendali;
- chiari collegamenti tra la strategia dell'impresa e gli obiettivi di *social responsibility*;
- elaborare discorsi e presentazioni istituzionali focalizzate sull'importanza della CSR e destinate agli investitori e agli stakeholder.

aderenza alle regole di trasparenza nella strutturazione e gestione dei loro rapporti interni ed esterni sono anche predisposte agli impegni della CSR. La differenza fondamentale risiede nella determinazione da parte degli organi volitivi (consiglio d'amministrazione, presidenza e amministratore delegato) di mettere in luce aspetti che l'azienda già incorpora dando loro una strutturazione nella logica della CSR e adottando via via quelle iniziative che possono dare corpo e vigore a un progetto di sostenibilità dell'impresa. Enel ha seguito questo percorso. Il codice etico della società è stato approvato e diffuso a partire dal marzo 2001». Inoltre, Enel pubblica il bilancio di sostenibilità dal 2001, e in tale documento si può leggere quanto questo gruppo sia non solo produttore e distributore di energia, ma anche risparmiatore.

Nell'ultimo bilancio di sostenibilità sono state fatte delle previsioni attraverso un piano di sostenibilità che va dal 2006 al 2010, e l'azienda si impegna formalmente ad ampliare il dialogo con le istituzioni, ad adeguare il livello di offerta e servizi al cliente anche nelle società distributrici acquisite, a massimizzare le sinergie derivanti dalla gestione integrata della rete elettrica con la rete del gas, ad essere motore dello sviluppo nei paesi in cui Enel opera contribuendo alla diffusione di una cultura d'impresa rispettosa della relazione con gli stakeholder, ad estendere ad ogni livello la valorizzazione delle competenze professionali, in materia di salute e sicurezza perseguire l'obiettivo di "zero infortuni" allineando le politiche di salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro, a diffondere la RSI come pratica di business quotidiana continuando l'inserimento di traguardi di CSR nel management per obiettivi.

Inoltre, sulla base di un'indagine condotta dall'Università Bocconi di Milano<sup>152</sup>, si sta elaborando un modello innovativo di responsabilità sociale

---

<sup>152</sup> I risultati parziali di questa indagine sono stati esposti nell'ambito del Convegno Annuale AIDEA, tenutosi a Roma nei giorni 28/29 settembre 2006. Per maggiori approfondimenti si veda: Pistoni A., Songini L., Gnan L., *Le determinanti della Corporate Social Responsibility Disclosure*, Convegno AIDEA 2006. È importante sottolineare questo lavoro di ricerca perché si è tentato di analizzare le relazioni esistenti tra le motivazioni che spingono le aziende italiane ad

d'impresa, la C.R.INT., in altre parole ***Corporate Responsibility Intangibles***, che però non è definita nella sua interezza poiché trattasi della seguente relazione incompleta:

$$\text{shareholders value/ stakeholders value} \times (*?)$$

proprio quest'ultimo simbolo è il fattore che rappresenta l'incognita attualmente non conosciuta per cui si lascia ad altri la sua scoperta, e sicuramente essa sarà motivo di ricerca e studio nel prossimo futuro del presente lavoro, ma anche dei più noti e autorevoli studiosi della materia.

#### **4.4.3 Autogrill**

Anche questa è un'azienda di vecchia data, e le sue origini risalgono al 1928, quando nacque al centro di Milano il bar Motta. E, in concomitanza con lo sviluppo industriale dell'automobile, e soprattutto della vendita di queste, nasceva il primo punto ristoro (denominato Autogrill Pavesi) sull'autostrada Milano- Novara che cominciava ad essere maggiormente trafficata. Già da allora si faceva strada l'idea che l'automobilista non avesse bisogno solo di fare benzina. L'attuale denominazione Autogrill S.p.A. risale al 1977, quando si concretizzava una fusione tra Alemagna, Motta e Pavesi, ad opera della Sme, Gruppo Alimentare quotato in Borsa, controllato dall'ex IRI (che oramai non esiste più), che si configurava una società a partecipazione statale.

In linea con lo sviluppo industriale, tecnologico ed economico italiano anche Autogrill apre, uno dopo l'altro, numerosi punti di ristoro sulle maggiori strade e autostrade nazionali.

Negli anni '90 l'azienda prosegue nell'ampliamento dei propri confini attraverso alcune acquisizioni di società del mercato estero, in particolare

---

assumere comportamenti responsabili e l'importanza assegnata agli strumenti di misurazione e comunicazione delle performance di CSR, prevalentemente rivolti agli stakeholders esterni.

attraverso l'ingresso in alcune autostrade europee. In Francia Autogrill acquisisce il 100% di Les 4 Pentes (gruppo Elitair); in Spagna rileva da Cepsa, secondo operatore petrolifero spagnolo, il 50% di Procace, società che si occupa di ristorazione.

Segue importante periodo, noto come quello delle privatizzazioni, difatti si può asserire che nel 1994 l'ex IRI cede le attività industriali del settore alimentare, poi quelle nella ristorazione e nella grande distribuzione (GS).

Nel 1995 Autogrill esce definitivamente dal controllo della Sme e viene privatizzata: Edizione Holding, finanziaria della famiglia Benetton, diventa azionista di maggioranza. Il passo successivo è quello della quotazione in Borsa, che si avrà in conseguenza di tale trasformazione.

Proseguendo la ricerca e il consolidamento della dimensione europea del gruppo Autogrill, tra il 1997 e il 1998 vengono acquisite in Francia la società Sogerba al 100%, in Belgio e Olanda l'AC Restaurant sempre al 100%, in Germania e Austria le catene Wienerwarld, al 100%.

Nel 1999 matura nel Gruppo la volontà di una ulteriore estensione della propria rete, infatti, si guarda ad una diversificazione del business in direzione degli aeroporti. E un'offerta pubblica di acquisto viene lanciata su Host Marriott Services, società leader in America nel settore della ristorazione e del retail per i viaggiatori. L'offerta pubblica di acquisto si conclude positivamente raggiungendo il 100% di HMSHost. Da quel momento Autogrill trasforma nuovamente la sua identità costruendo un mix unico di prodotti e servizi presente su quattro continenti con la più ampia gamma di formule ristorative internazionali per le persone in viaggio, non solo nelle autostrade ma anche negli aeroporti. Nello stesso tempo acquisisce una dimensione multicanale del business e un giro d'affari che le consente di competere con i protagonisti del mercato.

Nel 2002 Autogrill sigla un accordo per l'acquisizione del 70% del capitale di Receco, società spagnola attiva nel canale delle stazioni ferroviarie di Madrid Atocha, Siviglia e Cordova, i tre poli dell'alta velocità in Spagna.

L'offerta di Receco è focalizzata sulla ristorazione, quindi in linea con il core business di Autogrill.

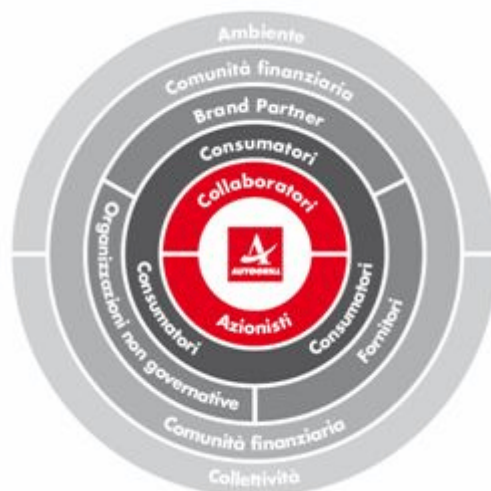
Nel 2003 nasce HMSHost Europe, con l'obiettivo di sviluppare il network aeroportuale anche in Europa, poiché precedentemente è stata esercitata l'opzione per l'acquisto della quota di maggioranza di Anton Airfood, terza società di ristorazione aeroportuale nordamericana, presente in 11 aeroporti di medie e grandi dimensioni (tra gli altri, Providence, Norfolk, Washington Reagan, Raleigh Durham) con un totale di oltre 90 punti di ristoro.

Ad oggi, prosegue l'espansione del Gruppo con l'acquisizione del 100% della divisione di food & beverage e retail aeroportuale di Cara, principale operatore di ristorazione integrata del Canada e del 61,5% di Carestel, primo operatore belga nei servizi di ristorazione in concessione. Autogrill consolida la presenza in Nord Europa, con l'ingresso nell'aeroporto di Copenhagen, e in Italia, con gli scali di Catania, Firenze, Bari e Brindisi.

Autogrill gestisce un portafoglio prodotti con oltre 250 marchi di carattere internazionale, nazionale e locale, in grado di adattare i servizi offerti alle esigenze dei consumatori. Forte di una localizzazione in 30 paesi, l'azienda conta 4.500 punti vendita e 51.000 collaboratori e un giro d'affari di 3,5 milioni di €.

In materia di responsabilità sociale d'impresa, Autogrill si sottopone periodicamente ad una serie di procedure di valutazione di sostenibilità promosse dalle principali agenzie di rating europee quali SAM, Avanzi, Axia, ecc. Poiché l'azienda non ha solamente l'obiettivo di perseguire un modello di sviluppo sostenibile che sia in grado di adattare i servizi offerti alle esigenze dei consumatori, ma di allinearsi alle recenti necessità di sostenibilità in materia economica, sociale ed ambientale, ovvero di uniformarsi alle migliori *best practice* nazionali ed internazionali. L'intenzione della società è quella di

perseguire un modello di sostenibilità che sia capace di accogliere, anticipare, soddisfare e talvolta superare le aspettative dei suoi stakeholders<sup>153</sup>.



**Fig. 8:** le diverse categorie di stakeholder per Autogrill.  
**Fonte:** sito internet [www.autogrill.com](http://www.autogrill.com).

Uno degli obiettivi dell'azienda, ma forse sarebbe opportuno parlare di strategia, è di servire la gente in movimento, qualunque sia il posto in cui si trovi.

La mobilità è una delle più grandi conquiste dell'era moderna che ha permesso a tutti di percorrere in tempi brevi grandi spazi, favorendo il confronto e la commistione di opinioni e culture. La strategia di Autogrill poggia essenzialmente su tre pilastri: la differenziazione di canali e la segmentazione del mercato permettono di aumentare i margini di redditività in modo costante nel tempo; la cultura manageriale policentrica consente il corretto equilibrio tra esigenze e valori "globali" e "locali"; infine, la tendenza ad avere partner stabili.

<sup>153</sup> A tal proposito l'amministratore delegato Gianmario Tondato da Ruos dice: «Generare valore, per noi, significa guardare alla profittabilità e assicurare contestualmente una crescita duratura del Gruppo, attraverso la buona Governance e la salvaguardia degli interessi di tutte le persone coinvolte nel nostro business. In quest'ottica, il nostro obiettivo è ricercare l'equilibrio tra la dimensione economica, ambientale e sociale dell'attività che svolgiamo». Questa è la filosofia cui tende Autogrill.



A tutto questo, occorre aggiungere, senza ombra di dubbio, un azionariato stabile e solido, un management autonomo su cui si basa la “governance” aziendale, la continua condivisione dei know-how esistenti e una crescita sostenuta da scelte di qualità che sono gli ingredienti di una storia di successo che prosegue dal 1928.

Il primo rapporto di sostenibilità è stato pubblicato da Autogrill nel 2004, ridotto in quanto l'azienda voleva comunicare la sua volontà ad adottare con serietà un modello di gestione e di sviluppo in grado di raccontare la responsabilità di Autogrill nei confronti della collettività e dell'ambiente.

Il documento si è perfezionato e incrementato con il rapporto del 2005, che si compone di cinque sezioni, seguite dagli obiettivi di miglioramento che l'azienda intende perseguire e la relazione della Società di Revisione sulla conformità del Rapporto di sostenibilità del Gruppo Autogrill alle linee guida del G.R.I. Nella prima sezione si possono individuare le definizioni dei valori guida assunti, insieme alla mission e alle strategie di Autogrill, inoltre essa descrive le caratteristiche istituzionali e organizzative del Gruppo.

La governance e la sostenibilità contiene l'espressione del modello di governance e della gestione relativamente alla performance economica, sociale ed ambientale. Infatti, le tre successive sezioni riguardano proprio la performance economica che contiene lo schema di produzione e distribuzione del valore aggiunto tra i principali portatori di interesse, inoltre, evidenzia l'insieme di indicatori significativi della gestione economica e finanziaria, che collegano il Rapporto di Sostenibilità al Bilancio consolidato. La performance sociale rendiconta le relazioni con i principali stakeholder (collaboratori, consumatori, azionisti, comunità finanziaria, fornitori, concedenti e brand partner, collettività). La performance ambientale descrive l'approccio del gruppo in relazione alle tematiche ambientali.

Per Autogrill responsabilità sociale significa vivere in modo etico, equo, responsabile e trasparente, nel pieno rispetto delle regole e delle aspettative del mercato, delle persone e dell'ambiente<sup>154</sup>.

Per il futuro, Autogrill si pone un obiettivo impegnativo, anche in considerazione dell'insieme eterogeneo di entità specializzate ma accomunate dagli stessi interessi presenti nel Gruppo: saper integrare, a tutti i livelli, le modalità operative e le implicazioni di responsabilità sociale, rendendo sistematico il processo di valutazione dei rischi socio-ambientali, oltre a quelli economico-finanziari.

Promuovendo il rispetto e l'applicazione dei principi della responsabilità sociale sanciti dal *Global Compact*<sup>155</sup> dalla Dichiarazione Tripartita dell'ILO e dalle Linee guida OCSE anche presso le proprie consociate e fornitori nei Paesi in via di sviluppo, l'impresa contribuisce allo sviluppo sostenibile di questi Paesi.

Ricordo, però, che già dal 2002 Autogrill emanava il suo codice etico che definisce l'insieme dei principi e valori su cui Autogrill si fonda e l'insieme delle responsabilità che la Società assume verso l'interno e verso l'esterno. Nel realizzare la propria missione, infatti, Autogrill si prefigge di generare valore in modo stabile per i clienti, per le risorse umane, per tutti gli interlocutori dell'impresa, assumendo comportamenti sempre conformi ai principi di legalità, lealtà e correttezza.

Quali sono gli obiettivi futuri di tale azienda?

---

<sup>154</sup> Il 10 novembre 2005 la società ha organizzato il workshop "La competizione attraverso la sostenibilità: la *Corporate Social Responsibility* di Autogrill", dove si è data voce all'esigenza di creare una visione comune sul tema della *Corporate Social Responsibility* e in generale della sostenibilità, nel management aziendale di Autogrill. Un evento nato con lo scopo di affinare le politiche e le strategie, tenendo conto anche degli aspetti sociali e ambientali correlati alla tipicità del settore della ristorazione e del retail. Da ciò è emersa una buona e diffusa condivisione sul tema della CSR e un buon livello iniziale di commitment del management, a cui si aggiunge una maggiore consapevolezza delle responsabilità che ogni persona ha nei confronti del proprio futuro e di quello dei propri figli e, più in generale, nei confronti della collettività.

<sup>155</sup> È stato diffusamente riportato nei capitoli precedenti che Il *Global Compact* è un'iniziativa internazionale di cittadinanza d'impresa responsabile promossa dal Segretario Generale delle Nazioni nel 2000. Nove sono i principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente, con l'intento di unire imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile.

Innanzitutto, secondo il suo amministratore delegato occorre arricchire le prossime edizioni del Rapporto di Sostenibilità con ulteriori informazioni e indicatori socio-ambientali, affinando le metodologie di determinazione attraverso l'implementazione di un sistema di reporting più strutturato; poi bisogna estendere progressivamente, come previsto dalle linee guida di riferimento, il perimetro di rendicontazione di alcuni indicatori socio-ambientali a tutte le società consolidate con il metodo integrale e ampliare il sistema di rilevazione del grado di consenso degli stakeholder, al fine di rafforzare gli aspetti partecipativi delle relazioni in essere con le controparti; infine l'azienda si prefigge di ottenere la certificazione ambientale secondo lo schema UNI EN ISO 14001:2004, per la progettazione e preparazione di servizi di ristorazione con sistema free-flow e bar.

#### **4.4.4 Telecom Italia**

Quest'azienda nacque quando furono costruiti i primi apparecchi telefonici, si ricorda che il primo brevetto di apparecchio telefonico si ebbe nel 1871, quando Antonio Meucci brevettò quello che venne denominato telefono, un sistema di trasmissione che però, anche per l'inadeguatezza del microfono, funzionò solo per brevi distanze.

Anche negli Stati Uniti A. Graham Bell, professore di fisiologia degli organi vocali all'Università di Boston, applicandosi a problemi di rieducazione degli audiolesi studia le vibrazioni prodotte dal suono arrivando a realizzare un trasmettitore e ricevitore elettromagnetico per la trasmissione a distanza dei suoni e ne ottiene il brevetto. Una lunga disputa giudiziaria oppone Meucci e Bell per la priorità del brevetto, che si conclude con l'accertamento della priorità dell'invenzione di Meucci (sentenza della Corte Suprema degli U.S.A.) ma il brevetto è però già scaduto da 13 anni.

Siamo agli inizi del 1900, seguirono le guerre mondiali, e pian piano comincia una lenta ripresa per l'Italia e per tutti gli altri paesi europei. Inizia l'era dell'industrializzazione nel paese su tutti i fronti, anche per la telefonia.

Nel 1913 veniva realizzata la prima centrale telefonica automatica italiana a Roma-Prati, in grado di servire 2000 numeri. Pian piano si realizzano in tutt'Italia centrali telefoniche e messa in opera di cavi per servizi telefonici.

Nel 1957 viene redatto il Piano Regolatore Nazionale che stabiliva le norme fondamentali per servizi telefonici a uso pubblico gestiti sia dall'Azienda di Stato (ASST) sia dalle concessionarie private.

Negli anni '70 cominciano già le sperimentazioni con il videotelefono, e viene completata la realizzazione del primo collegamento diretto via cavo tra Italia e Nord-America. Il cavo aveva una lunghezza totale di oltre 8.000 km e consentiva l'effettuazione di circa 845 conversazioni telefoniche simultanee.

La SIP realizza la teleselezione integrale da utente a tutto il territorio nazionale, mentre qualche anno precedente era stata completata quella nell'ambito di ogni compartimento.

Di particolare importanza è che negli anni '50 veniva posta maggiore attenzione alla formazione professionale, la cui necessità era di porre un rimedio alle carenze dell'istruzione pubblica e di rispondere sia al bisogno di formazione specifica per i neoassunti sia a quello di un aggiornamento qualificato per chi era già dipendente. Fra i numerosi indicatori, che attestavano l'arretratezza socio-economica dell'Italia in quel periodo, quello della bassissima scolarizzazione era fra i più preoccupanti. In più, alla fine degli anni Cinquanta, alla vigilia del cosiddetto "boom", circa l'80% dei giovani con più di 14 anni, assolta o meno la scuola dell'obbligo, non frequentava nessun tipo di scuola. Attraverso l'attività di formazione le aziende telefoniche diedero un contributo all'innalzamento dell'istruzione e quindi alla modernizzazione del Paese. In alcuni casi specifici, poi, l'attività di formazione e avviamento al lavoro veniva considerata anche una forma concreta di intervento positivo nel sociale.

Gli anni '90 sono caratterizzati dalla diffusione del portatile in occasione dei mondiali di calcio, infatti per quell'avvenimento fu attivata la rete ETACS in tutte le città italiane dove si disputavano le partite.

Dal 2000 in poi i telefoni cellulari conoscono uno sviluppo mai visto prima, in più aumentano i concorrenti per ciò che concerne la telefonia fissa, quali Infostrada, Tele2 e altri operatori.

Anche se da qualche settimana non si fa altro che parlar della separazione di Telecom Italia mobile e delle dimissioni del suo presidente M. Tronchetti Provera e delle disquisizioni con il governo, ma questo non è oggetto della nostra trattazione.

L'impegno di Telecom Italia per la diffusione della CSR si manifesta attraverso la descrizione delle relazioni e dei costi sostenuti per categoria di stakeholder, i quali si distinguono in interni (dipendenti ed azionisti) ed esterni (consumatori, fornitori, concorrenti, Istituzioni, ecc.).

Nella lettera del presidente, ex, Tronchetti Provera si legge: «ci siamo dati una strategia che poggia su cinque pilastri. Innanzitutto, la valorizzazione delle sinergie rese possibili dall'integrazione destinando gran parte delle risorse che si libereranno alla sperimentazione e allo sviluppo delle innovazioni tecnologiche, al rafforzamento della nostra posizione sul mercato, all'attuazione di impegnativi progetti di miglioramento del *customer care*. Proseguiremo, poi, nella continua evoluzione della rete puntando a realizzare un'infrastruttura unica di trasporto basata sul Protocollo Internet per portare sul mercato nuove tecnologie e per migliorare la qualità del servizio... L'efficacia di questi indirizzi poggia, naturalmente, sulla qualità delle nostre persone, una qualità che andrà adeguata alla nuova dimensione tecnologica e competitiva verso cui siamo proiettati con importanti investimenti nell'arricchimento e nell'innalzamento delle professionalità... Perseguiamo questo obiettivo mantenendo sempre saldo il nostro ancoraggio al rispetto dei principi di correttezza dei comportamenti, di trasparenza delle scelte gestionali e di responsabilità nei confronti dei diversi stakeholder che contraddistingue la

governance del Gruppo e che intendiamo rafforzare, in coerenza con il nostro Codice Etico e con gli impegni presi a livello nazionale ed internazionale».

Il bilancio di sostenibilità di Telecom si divide in quattro sezioni: contesto, stakeholder esterni, stakeholder interni e la relazione di conformità della società di revisione che l'ha certificata, Ernst&Young. In tale bilancio sono stati individuati circa 300 indicatori di sostenibilità, riferibili ad ogni categoria macroarea di stakeholder individuata. Ogni macroarea riguarda diversi aspetti della sostenibilità.

#### **4.5 La CSR contribuisce allo sviluppo degli intangibles o viceversa?**

Secondo i più esperti della dottrina un'azienda tanto più perdura nel tempo quanto più è in grado di valorizzare (oltre naturalmente a produrre risultati economici e competitivi) le risorse umane, o meglio quanto più riesce a valorizzare il proprio patrimonio intangibile nelle sue accezioni di capitale umano, capitale organizzativo e capitale strutturale, e quanto più essa è responsabile socialmente e riesce a soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder, riducendo al minimo i rischi socio-ambientali.

Una gestione non corretta di queste tematiche comporterà sicuramente la focalizzazione della strategia su politiche di breve termine, e un approccio puramente comunicativo dei temi della CSR e dell'IC, e di conseguenza i tradizionali modelli di reporting finanziari non si possono considerare efficaci in quanto forniscono dati economico-finanziari e orientati prevalentemente al presente.

Certamente è un dilemma tentare di capire se la CSR contribuisce allo sviluppo degli intangibili o, al contrario, sono gli intangibili che contribuiscono allo sviluppo della CSR. Un dato è certo: entrambi sono utili alla gestione dell'impresa ed allo sviluppo delle sue migliori performance economiche, finanziarie e sociali.

L'ISVI (Istituto per i Valori d'impresa) ha “coniato” un paradigma, ovvero il paradigma Bilancio Sociale- Intangibles- Performance economiche, Tale paradigma è venuto fuori a seguito di un'indagine, presentata nel 2004, condotta su 55 imprese profit che redigono il bilancio sociale da uno a tre anni, operanti in vari settori.

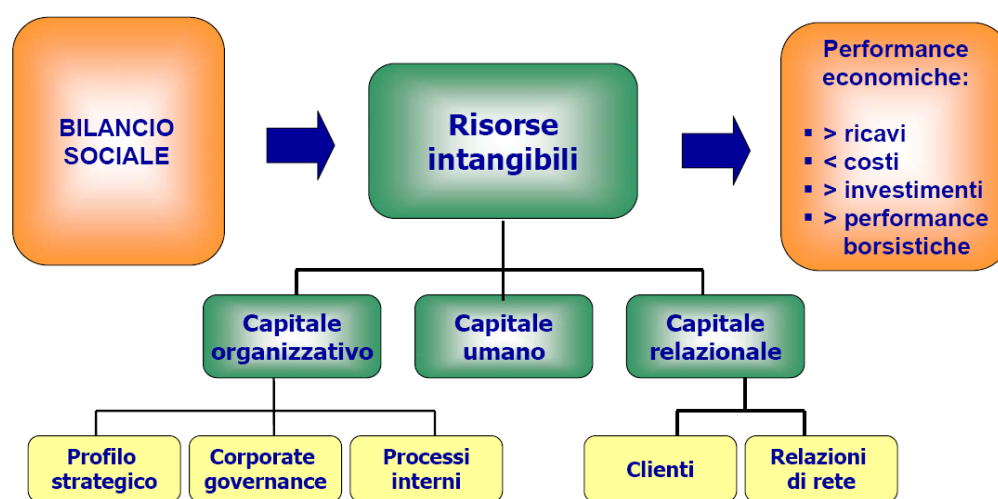


Fig. 9- M. Molteni, ISVI, risultati di una ricerca presentata al II Sodalitas Social Award, 2004.

Quali sono stati i vantaggi acquisiti attraverso la pubblicazione del bilancio sociale?

Innanzitutto, evidenti risultati sono ravvisabili in un maggiore coinvolgimento dei clienti o, in senso più allargato, degli stakeholders; incremento della fidelizzazione dei clienti e della reputazione aziendale; aumentata trasparenza nella comunicazione del disegno strategico, accrescimento della ricerca di nuovi indicatori di performance sociali ed ambientali, in più si avrà il coinvolgimento dei collaboratori, dei rappresentanti dei lavoratori, consolidamento e diffusione della cultura d'impresa, sviluppo del senso di appartenenza all'azienda.

Questo modello si potrebbe allargare introducendo il concetto di bilancio sostenibile al posto del bilancio sociale, in quanto esso comprenderà l'aspetto ambientale, economico e sociale. Ma cosa più importante è che gli intangibili e

la CSR sono legati proprio da questo potenziale sviluppo in entrambi i sensi. Dunque, a parere di chi scrive, sono gli intangibili che in misura lievemente maggiore contribuiscono allo sviluppo della CSR in ogni suo ambito di applicazione, ma d'altro canto se non c'è una radicata cultura o vocazione, da parte dell'azienda e dei suoi manager, nei confronti della responsabilità sociale d'impresa, questo rapporto non ha motivo di esistere.

Il perno su cui ruota il tutto sono le persone e la loro cultura, il loro senso di responsabilità, infatti, tanto più le persone sono responsabili verso la società e i lavoratori, l'ambiente quanto più gli effetti si riverseranno in azienda, sempre che l'azienda stessa abbia questa intenzione, altrimenti sono parole buttate al vento.



## **CAPITOLO QUINTO**

### **POSSIBILE INTEGRAZIONE TRA BI E BS: UNA VERIFICA EMPIRICA**

**Sommario:** 5.1 Definizione dell'oggetto di ricerca; 5.2 Perché gli intangibles nel bilancio di sostenibilità? 5.3 Ipotesi di convergenza tra i due bilanci; 5.4 Analisi di un caso reale: scelta e motivazione; 5.5 Granarolo SpA; 5.5.1 I bilanci di sostenibilità; 5.6 Osservazioni conclusive.

#### **5.1 Definizione dell'oggetto di ricerca**

Da un'esplicita impostazione del percorso metodologico definito per la definizione dell'indagine empirica sin qui effettuata si è evinto che la stessa rappresenta, nel contingente, una mera analisi preliminare per una successiva impostazione metodologica, strumentale alla definizione di progetti di ricerca e indagini empiriche future che consentano di meglio identificare la correlazione tra la responsabilità sociale in ambito di impresa (misurabile attraverso lo strumento del bilancio sociale e dei suoi surrogati) e gli intangible assets in un'ottica di paragone in termini di strumenti di rappresentazione e di rendicontazione.

La dottrina, a riguardo, si sta pronunciando in materia attraverso la fruizione di materiale a tutt'ora oggetto di vaglio empirico (in effetti numerosi sono in quest'ultimo periodo i seminari e i convegni a carattere nazionale ed internazionale che stanno prendendo corpo visto l'ineludibile interesse dell'Unione Europea in materia di responsabilità sociale ed ambientale).

Nonostante tale interesse particolarmente evidente a livello europeo (ravvisabile particolarmente in Francia e in Germania) il nostro paese ha assunto paradossalmente una posizione di basso profilo per il fatto di non dotare, attraverso disposizioni prescrittive, l'imprenditoria nazionale di strumenti di natura gestionale e/o amministrativa che consentano agli stessi di fronteggiare adeguatamente il "problema" della responsabilità sociale che, mai come oggi, contraddistingue la profonda transizione da una cultura puramente

burocratica ad una cultura necessariamente manageriale frutto di correlazioni come quella del presente lavoro.

La tematica è sicuramente di riguardo ed è a tal fine che bisogna cercare di esplicitare un'impostazione metodologica che attraverso la ricerca sperimentale sappia cercare di definire un quadro d'azione che si configuri come il punto di partenza per la definizione di una moltitudine di strumenti che si pongano a presidio del conseguimento di un rapporto di sinergia tra i due strumenti di misurazione considerati: bilancio di sostenibilità e bilancio dell'intangibile.

È attraverso la ricerca dell'interrelazione tra le diverse dimensioni che contraddistinguono gli strumenti di misurazione che bisogna individuare e concepire la multidimensionalità della linea d'azione<sup>156</sup>.

Tale ricerca deve avere come punto di arrivo la definizione, la diffusione e consolidamento a livello d'impresa del cosiddetto "bilancio multidimensionale" in ottemperanza alle diverse esigenze in termini di informazioni e non dei cosiddetti stakeholders che interagiscono quotidianamente con la realtà aziendale.

Ciò che in questa sede si intende dimostrare (in particolare con il prosieguo del lavoro) è che la mancanza di legittimazione di tale strumento in relazione alle asimmetrie di carattere normativo non porta alla completa enucleazione di strumenti che portino ad una corretta definizione di impiego dello stesso.

Fino a quando non si potranno in essere a livello di diritto nazionale ed internazionale le opportune prescrizioni che regolamentino, in maniera inequivocabile, i principi e i postulati che sottintendano alla redazione dei bilanci, tale strumento non sarà mai percepito in termini della sua valenza non solo economica ma anche etico-sociale, annoverandosi tra strumenti di natura opzionale a carattere facoltativo.

---

<sup>156</sup> Si fa riferimento all'interrelazione tra la dimensione estetica, etico-valoriale, gestionale, sociale, intangibile, economico-patrimoniale e della continuità.

La questione è di difficile snodo e resta tutt'ora aperta poiché, nonostante nella letteratura economico-aziendale, numerosi siano i fautori dell'esplicitazione di tali correlazioni che avvalorano la multidimensionalità del bilancio, nel contingente sembra che si sia quasi consolidato l'ostruzionismo, nel tentativo di resistere al cambiamento quasi come se lo stesso potesse in qualche modo sconvolgere gli equilibri aziendali interni con ingenti danni in termini di risorse economiche.

### **5.2 Perché gli intangibles nel bilancio di sostenibilità?**

L'attuale processo di globalizzazione, che porta l'azienda a giocare un ruolo fondamentale nell'ambito del processo di integrazione fra sistema economico, sociale e ambientale si configura come un enorme pressione per la diffusione e il consolidamento di una gestione socialmente responsabile delle proprie attività, da realizzare attraverso una corretta gestione dei rischi sulla base e per mezzo della dotazione di nuovi strumenti che consentano il miglioramento continuo delle performance aziendali, in un'ottica di aumento della creazione del valore da realizzare attraverso l'integrazione e armonizzazione degli asset intangibili.

In sostanza si tratta di individuare nuovi assets generatori di creazione del valore da configurarsi come fattori determinanti in ambito di analisi della cosiddetta sostenibilità competitiva futura; assets che siano in grado di guidare e gestire il cambiamento in atto, attraverso la revisione dei processi e delle procedure che da troppo tempo non costituiscono oggetto di rivisitazione, per una cosiddetta visione integrata delle diverse sub-dimensioni che contraddistinguono allo stato attuale il bilancio di sostenibilità.

L'inserimento degli asset intangibili in tale bilancio significa riuscire ad acquisire la consapevolezza, in termini di comprensione e discernimento, del grado di sostenibilità competitiva futura, al fine di perseguire un adeguato bilanciamento che ha come punto di partenza la vision e i valori aziendali

condivisi; valori che devono essere appunto condivisi non solo nella realtà aziendale interna ma anche in quella esterna dove sono presenti diversi portatori d'interesse che interagiscono quotidianamente con la stessa.

Ecco che la CSR si configura come un fattore di crescita degli intangibles, poiché rappresenta un fattore ad elevata sensibilità concorrenziale che gioca un ruolo rilevante non solo in termini di autolegittimazione ma di legittimazione, a presidio dell'accrescimento non solo del valore economico attraverso il miglioramento delle performance aziendali, ma anche del miglioramento del bagaglio culturale del proprio management per mezzo dell'innovazione, dell'apprendimento e della motivazione delle risorse umane che interessate alla reputazione vedono nella legittimazione una riduzione anche dei rischi aziendali che gli stessi, in espletamento del proprio lavoro, incorrono in ogni attività amministrativa e gestionale intrapresa.

Ecco perché il valore intangibile evidenzia la creazione di valore delle politiche di sostenibilità, che dovrebbero essere frutto di una condivisione coerente e trasparente della missione aziendale a cui deve necessariamente coniugarsi una maggiore affidabilità e integrazione, in un'ottica di miglioramento continuo.

Ciò che occorre cercare di realizzare, attraverso l'introduzione degli asset intangibili nel bilancio di sostenibilità, è la definizione di un nuovo sistema di raccolta, gestione e comunicazione di informazioni a carattere non finanziario che consentano di enfatizzare il grado di comunicazione delle stesse per la realizzazione di una nuova forma di coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali di pianificazione (vision), programmazione (mission) e gestione che rappresentano una nuova apertura mentale delle aziende al dialogo per presidiare la costruzione di rapporti di fiducia a loro volta strumentali per il miglioramento delle prestazioni per arrivare al cosiddetto stakeholder engagement che, attraverso il dialogo e il coinvolgimento degli stessi, consentirebbe di dar vita ad un processo di assunzione delle decisioni "trasparente" per il miglioramento delle performance economiche e non.

La questione di fondo tutt'ora aperta e di difficile snodo è che allo stato attuale non esistono strumenti ufficiali in grado di creare una convergenza nella reportistica e quindi in fase di misurazione e rendicontazione tra gli indicatori della CSR e gli quelli della IC.

Un primo suggerimento per un'ipotesi di convergenza e, in modo particolare, per un'ipotesi di rendicontazione degli intangibili nel bilancio di sostenibilità, viene proposto da P.M. Barzaghi che indica tre tipologie di livelli attraverso cui esplicitare gli indicatori degli intangibili in relazione alla loro valenza strategica per una loro successiva convergenza nel bilancio di sostenibilità<sup>157</sup>.

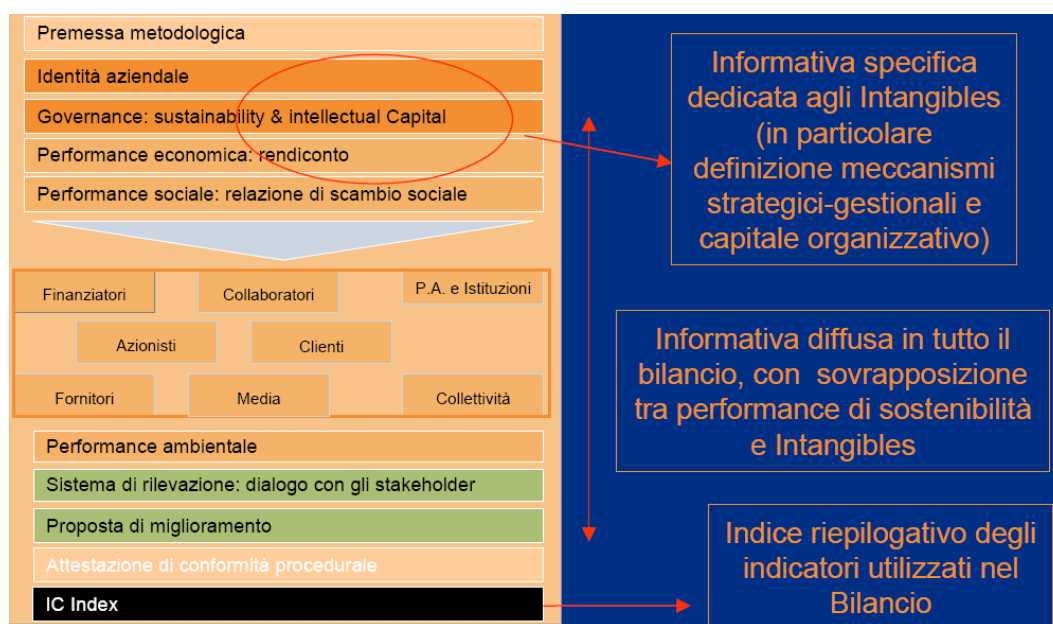
Il primo livello fa capo ad indicatori di intangibles che possono essere comuni a più aziende, la cui rendicontazione favorisca la comprensione e il confronto da parte degli stakeholder. Tali indicatori devono essere inseriti nel bilancio di sostenibilità al fine di costituire una base per la definizione di una linea guida condivisa sugli intangibles.

Il secondo livello, invece, attiene ad indicatori tipici del modello di business da comunicare in aggiunta agli indicatori di primo livello per dare una dimensione del patrimonio immateriale agli stakeholder interessati. L'ultimo livello afferisce agli indicatori "tipici" del modello di business dell'azienda, la cui comunicazione puntuale può compromettere il vantaggio competitivo dell'azienda.

In sintesi, di seguito si riporta un'ipotesi di convergenza in termini di rendicontazione degli intangibili nel bilancio di sostenibilità:

---

<sup>157</sup> Cfr. Barzaghi Pier Mario, *"Intangibles e sviluppo sostenibile: strategia, gestione e rendicontazione convergente"*, Atti di convegno: "Perché gli intangibles nel bilancio di sostenibilità", Università Cattolica 28 novembre 2005.



**Tab. 10:** slide tratta da Barzagli, op. già cit.

Sulla base di quanto finora esplicitato si può sostenere che l'inesistenza di una metodologia di rendicontazione degli intangibles condivisa che porti ad una multidimensionalità della reportistica non consente di creare appieno la convergenza di tale asset nel bilancio di sostenibilità, essendo molteplici le linee guida e le metodologie che, in piena autonomia e quindi in maniera autoreferenziale, si sono sviluppate<sup>158</sup>. Se per il bilancio di sostenibilità sono fatte salve le metodologie di rendicontazione afferenti all'AA1000 e GRI, nonché di attestazione quali lo ISAE 3000 e AA100AS, che sono riconosciute e adottate, non si può dire lo stesso per ciò che attiene agli indicatori degli asset intangibili, tra i quali si ravvisano in termini di maggiore utilizzo quelli relativi al KPI (Key Performance Indicator), nonché quelli che consentono il dialogo con gli stakeholder per arrivare alla definizione di una strategia di rendicontazione comune ad ogni ambito settoriale di impresa.

<sup>158</sup> Ecco perché si rende necessaria l'istituzione di attestazioni di conformità procedurale da parte di istituti esterni e, soprattutto, indipendenti, poiché in tal modo si dimostra che il bilancio di sostenibilità non è uno strumento autoreferenziale, ma è in grado di rappresentare in maniera quanto più possibile oggettiva un processo finalizzato sia alla crescita delle prestazioni economiche e patrimoniali che al miglioramento continuo in termini di sostenibilità ambientale e sociale.

In sostanza, ai fini di un corretto inquadramento di tale ipotesi di convergenza si profila palesemente necessario l'adozione di un adeguato standard di riferimento per tale tipologia di reporting quale stimolo al miglioramento derivato dall'utilizzo di criteri misurabili che sappiano trarre indicazioni di valenza strategica per lo sviluppo del capitale intellettuale che, attraverso l'individuazione di modelli, miri ad essere non solo un mezzo per la definizione di metodi di misurazione ma, anche e soprattutto, per la definizione di sistemi di gestione della complessità aziendale per mezzo dei quali il management sia in grado di definire meglio e controllare, mediante un processo di assunzione delle decisioni più trasparente (che poggi su obiettivi e valori precedentemente condivisi con gli stakeholder), le relazioni fra tutte le risorse tangibili e intangibili per il miglioramento e il consolidamento della reputazione aziendale in auspicio all'aumento della creazione di valore "aggiunto".

### **5.3 Ipotesi di convergenza tra i due bilanci**

Da un esame di molti bilanci sociali e di sostenibilità, osservati nella prospettiva del capitale intellettuale che sono stati recentemente pubblicati, sembra possibile affermare che tali tre forme innovative di reporting aziendale presentano notevoli elementi di convergenza, se non di sovrapposizione, nel capitale umano.

La convergenza temporale dei fenomeni che hanno portato le risorse intangibili ad acquisire sempre maggiore importanza e delle dinamiche che alimentano l'attenzione attorno alla RSI lanciano alle aziende una nuova sfida: operare dovendo rispondere simultaneamente ai principi della sostenibilità del business e alla necessità di sviluppare un CI coerente con la strategia perseguita. Sebbene i due temi, in prima istanza, sembrano lanciare alle aziende due sfide tra loro distinte un'analisi più approfondita permette di

identificare l'esistenza di alcuni elementi che avallano l'ipotesi di affrontare i temi con un'unica strategia e unici processi di gestione.

L'idea che appare farsi strada nei diversi casi, sia pur con diverso grado di chiarezza e maturazione, è che entrambi questi obiettivi, cioè un comportamento socialmente responsabile e la sostenibilità di lungo termine dell'azienda, si alimentano di una regolare gestione degli intangibili e del capitale intellettuale.

Con questo non si vuole sostenere che, inevitabilmente, le tre forme di reporting in argomento dovrebbero convergere in un unico documento, benché alcune aziende sembrino essere convinte di ciò, ma più semplicemente che è sempre più propizio che un'organizzazione si doti di strumenti di identificazione sistematica, misurazione e gestione su base ordinaria dei propri intangibili.

Inoltre, è chiaro che tra bilancio dell'intangibile e bilancio di sostenibilità vi sono delle interferenze, anche in conseguenza del fatto che a monte, o meglio alla base del BI c'è una metodologia che misura essenzialmente indicatori narrativi e quantitativi non finanziari, mentre nel bilancio di sostenibilità, ma in particolare nel bilancio sociale, le risorse intangibili, nella fattispecie del capitale intellettuale, beneficiano delle attività di responsabilità sociale d'impresa. Ecco perché c'è un'alta probabilità che questi due strumenti di rendicontazione possano confluire in un unico documento, che descriva in modo reale e corretto la situazione aziendale.

È stato dimostrato dall'ISVI che tanto più la RSI è integrata nella strategia d'impresa e nella pianificazione, quanto più cresce l'interesse per le risorse intangibili. Infatti, il 25% di aziende intervistate da ISVI a proposito di tale argomento, adotta una strategia tesa a sviluppare risorse intangibili tramite la RSI, mentre il 21% adotta una strategia che sviluppa la propria reputazione tramite la RSI. La responsabilità sociale deve essere orientata a sviluppare le risorse intangibili e, dunque, a cercare di migliorare sempre di più le performance.



Andando ad analizzare le convergenze tra i due tipi di bilancio, le interferenze delle risorse intangibili sono più intense per l'area del capitale umano, in particolare nella sfera sociale del bilancio di sostenibilità.

Dall'analisi condotta da codesto istituto è emerso ancora che le aziende hanno dimostrato il proprio interesse verso le risorse intangibili inserendo una sezione appropriata nel bilancio sociale dell'esercizio 2005. Ciò che preme sottolineare è che, a riguardo, anche il 66,7% delle Pubbliche Amministrazioni hanno inserito una sezione RI, contro il 48,6% della aziende profit.

La lentezza dell'integrazione è dovuta all'assenza di una metodologia di accountability, come già detto in precedenza.

L'intensificarsi dell'incidenza delle RSI nella strategia ha accentuato le interferenze tra bilancio degli intangibili e bilancio sostenibile-sociale come tentativo di valorizzare la relazione RSI-CI-Performance.

L'interesse a valorizzare le sovrapposizioni di indicatori tra i due documenti porta le aziende a voler includere nel BS sezioni dedicate alle RI.

Alcuni esempi di indicatori che potrebbero interessare sia il bilancio degli intangibili che il bilancio di sostenibilità sono da individuare negli *indicatori di crescita*, dati per esempio dalla percentuale di collaboratori con più di 40 anni, dalla percentuale di fatturato investito in formazione, dalla percentuale di personale con diploma o laurea; o negli *indicatori di efficienza*, dati dal valore aggiunto per persona o per manager, dalla produttività interna; o, ancora, negli *indicatori di stabilità*, dati dal turnover del personale e dall'anzianità media di servizio. In particolare, l'analisi del capitale intellettuale rappresenta un'opportunità per lo sviluppo di nuovi prodotti e per migliorare la soddisfazione dei clienti, per offrire nuove opportunità di crescita per i dipendenti, migliorare le relazioni ambientali e sociali dell'azienda. Per una buona riuscita strategica dell'azienda, occorrerebbe creare un inventario delle risorse critiche intangibili e definirne i punti di forza e di debolezza, stabilire poi gli obiettivi di miglioramento e trovare nuove opportunità di sviluppo per

poi arrivare a determinare nuove strategie in grado di attivare l'impresa in differenti ambiti di sviluppo economico, ambientale e sociale.

#### **5.4 Analisi di un caso reale: scelta e motivazione**

Nel contesto aziendale che ci troviamo ad esplorare per le ragioni poc'anzi esposte sono poche le società, o meglio le aziende che attuano e adottano questo tipo di rendicontazione. Una società che è risultata adatta per le esigenze di tale ricerca è Mythos SpA, che attraverso il suo bilancio Multidimensionale ha incorporato nel bilancio di sostenibilità il bilancio dell'intangibile, nella sua dimensione intangibile poiché esso è diviso in diverse dimensioni. Mythos è una società di consulenza nata come una S.p.A. che tenta di dare valore nell'ambito economico, aziendale, finanziario, giuridico, legale e tributario.

L'obiettivo che si pone tale società è di anticipare qualunque problema imprenditoriale trasformandolo in vantaggio competitivo, attraverso la creazione di una catena del valore che parte dall'analisi complessiva dei bisogni e passa attraverso l'industrializzazione dei servizi, infatti, codesta società “concentra gli investimenti di risorse intellettuali e finanziarie sulla industrializzazione dei servizi di consulenza e la realizzazione di un portafoglio prodotti di qualità”<sup>159</sup>.

Il passaggio che si vuole sottolineare è che si parte dal bilancio civilistico per arrivare alla più completa rappresentazione dell'azienda, coniugando le esigenze di informativa societaria con quelle di comunicazione d'impresa, attraverso l'analisi e la redazione della dimensione etico-valoriale, sociale, ambientale, estetica, dell'intangibile; attraverso una maggiore visibilità del vero valore dell'azienda; per mezzo del miglioramento dell'organizzazione e

---

<sup>159</sup> Dal sito [www.mythos-spa.it](http://www.mythos-spa.it).

gestione interna, dell'avviamento del processo di autovalutazione, di verifica istituzionale e di sviluppo della strategia sociale<sup>160</sup>.

Ci si chiederà senz'altro come mai si sia scelta un'altra grande azienda leader nel settore lattiero caseario: Granarolo SpA. La motivazione è molto semplice, a parere di chi scrive il gruppo Granarolo aggiorna costantemente i suoi dati ed è all'avanguardia in materia di sostenibilità e intangibili, oltre ad avere un potenziale di sviluppo notevole; altro motivo è che i dati e le analisi di Mythos sono fermi al 2003; ancora, essendo essa una società di consulenza, pur classificandosi come azienda, non rispecchia in modo chiaro ed inequivocabile la realtà che si è voluto descrivere. Ciò non preclude l'analisi del suo bilancio multidimensionale, però ai fini di una ricerca futura e di un prosieguo produttivo del presente lavoro si è scelto il gruppo Granarolo.

---

<sup>160</sup> Nel bilancio Multidimensionale della società pubblicato nel 2003, dunque con dati che si riferiscono al 2002, si può leggere, nella dimensione intangibile: «La Dimensione Intangibile è una rendicontazione dinamica (qualitativa e quantitativa) in grado di esprimere, pur partendo dall'analisi dei dati consuntivi, una visione prospettica. L'obiettivo è quello di fornire una serie di elementi per valutare meglio la capacità evolutiva di Mythos nel competere all'interno del settore in cui opera e le potenzialità che sarà in grado di esprimere. Il bilancio degli asset intangibili è diventato per Mythos anche un indispensabile strumento gestionale che ha permesso la sensibilizzazione di tutta la struttura nei confronti delle risorse immateriali, contribuendo in maniera decisiva alla diffusione della cultura degli "intangibles": ha posto infatti l'accento su fattori non adeguatamente considerati nei processi decisionali e gestionali, talvolta addirittura trascurati, e che invece rappresentano per Mythos una delle chiavi di successo. Sono stati formalizzati e misurati alcuni concetti strategici per una migliore valutazione della capacità di raggiungere gli obiettivi, non solo in termini economico-finanziari, ma per la crescita stessa del capitale intangibile. Anche la decisione di ampliare lo sforzo per una sempre maggiore "apertura" è sintomo dell'aumentata consapevolezza e maturità nella gestione e nel controllo delle informazioni inserite all'interno della Dimensione Intangibile», pag.12. Inoltre, in una nota si specifica: «...il bilancio dell'intangibile di Mythos è rappresentato dalla lettura combinata della Dimensione Etico- Valoriale e quella appunto dell'intangibile... la Dimensione Etico- Valoriale è un riferimento necessario per avere una visione completa del Bilancio dell'Intangibile Mythos, dato l'insieme dei valori e delle strategie che ispirano e influenzano lo sviluppo dei beni immateriali.

### **5.5 Granarolo S.p.A.**

Il motivo principale per cui è stato scelto il gruppo Granarolo è stato per evidenziare come i diversi modelli di rendicontazione siano stati utilizzati in una realtà imprenditoriale.

Nato come consorzio nel 1957 è un grande gruppo nel settore lattiero-caseario e gastronomico industriale.

All'inizio degli anni cinquanta nelle campagne bolognesi, diversi produttori cominciarono a costituire dei gruppi per la raccolta e la vendita del latte, allo scopo sia di poter contare su una maggiore forza contrattuale attraverso la vendita collettiva del latte, sia di riorganizzare il trasporto e ridurre i costi. Poiché questa soluzione permetteva solo miglioramenti marginali del reddito di mezzadri e contadini, la cooperazione agricola, attraverso le associazioni di categoria, cominciò a promuovere la creazione di una cooperativa che unificasse i gruppi di raccolta: nacque così il 21 giugno 1957 il Consorzio bolognese produttori latte. E successivamente nacque la società Granarolo, dal nome del paese in cui sorgeva tale azienda.

Il consorzio registrò, sin dai primi anni, un successo inatteso che aveva le sue radici nelle strategie di marketing e di posizionamento del prodotto che il gruppo dirigente, guidato da Franco Migliori, elaborò. In primo luogo si posizionò il prodotto su una fascia medio alta di mercato, sia insistendo sulle sue caratteristiche qualitative e sull'effettuazione di approfonditi controlli tecnici sia inventando un marchio ben identificabile, la G di Granarolo. In secondo luogo, si avviò una campagna promozionale del tutto originale, che ricorreva ai canali della solidarietà sociale e si concretizzava nell'organizzazione di riunioni presso le sedi delle associazioni locali, dei partiti di sinistra e delle altre cooperative. Alla fine degli anni sessanta il Cbpl-Granarolo (Consorzio bolognese produttori latte) aveva conquistato la supremazia sul mercato cittadino, costringendo al ritiro la Polenghi-Lombardo, e cominciava a porsi obiettivi più importanti.

Negli stessi anni, tra il 1969 e il 1970 fece la comparsa sulla scena bolognese un'altra cooperativa, la Felsinea latte, patrocinata dalla Confcooperative allo scopo di lavorare il latte in precedenza raccolto dalla Polenghi-Lombardo.

La svolta più importante nella storia del gruppo avvenne nel 1973, quando le due cooperative pur aderendo a due Centrali differenti (Lega e Confcooperative), dopo una lunga serie di incontri svolti a tutti i livelli, decisero di dare vita ad un consorzio unitario, il Consorzio Emiliano Romagnolo Produttori Latte (Cerpl), al quale successivamente aderirono anche la Lattestense di Ferrara, la Cooperativa provinciale produttori latte di Rimini e quella di Ravenna (tutte nel 1973) e la Cooperativa produttori latte di Forlì (nel 1976). Alla fine degli anni '70 il Consorzio acquisisce la società Sanbon srl (azienda produttrice di gelati, poi trasformata in yogurtificio) situata a Castel San Pietro, sempre in provincia di Bologna.

Un ulteriore allargamento della base sociale si ebbe nel 1982 con l'ingresso del Consorzio caseifici sociali di Modena. Con la creazione del Cerpl, la cooperazione lattiero casearia bolognese si proiettò su una dimensione prima regionale e poi nazionale, anche grazie al varo di un grande programma di investimenti che vennero realizzati negli anni successivi.

Gli anni '90 sono stati tremendamente difficili in quanto Granarolo era un'azienda sull'orlo del collasso. L'arrivo di un nuovo management ha coinciso con la riformulazione del modello di business, secondo criteri ispirati alla sostenibilità, anche se allora non c'era alcuna consapevolezza metodologica, alcun modello precostituiti che governasse le aspirazioni alla sostenibilità. Ma quali sono gli strumenti che sono intervenuti per sistematizzare, razionalizzare e produrre ulteriore spinta nella direzione prescelta?

In buona sostanza, le linee guida della strategia pianificata dal nuovo gruppo dirigente furono principalmente due: ristrutturazione (e conseguente ridefinizione dell'architettura del gruppo) e crescita dimensionale, da

aggiungere necessariamente alla indispensabile costruzione di una catena cooperativa del valore che coinvolgesse tutti i soggetti, alla realizzazione di una filiera di alta qualità, fondamentale per rivitalizzare il mercato del latte fresco attraverso un prodotto che desse valore al comparto agrozootecnico nazionale; al coinvolgimento interno e ad un approccio aperto e trasparente con le banche. In effetti l'aspetto su cui il management si concentrò maggiormente fu quello finanziario, poiché vennero proposte due alternative che coinvolgevano direttamente i soci: maggiore ricorso al prestito sociale e ricapitalizzazione del consorzio<sup>161</sup>.

Più in dettaglio le principali linee strategiche che hanno permesso la grande crescita del gruppo negli anni novanta sono state: razionalizzazione degli impianti e della manodopera; conquista del mercato nazionale attraverso le acquisizioni (ricordiamo fra le altre quella della Sails in Puglia e quella della Centrale del latte di Milano); ingresso di una nuova cooperativa di soci, l'Assolac di Cosenza, che raccoglieva gran parte degli allevatori calabresi (dapprima ha acquisito la metà del capitale sociale della Centrale del latte di Calabria); rafforzamento dell'immagine e della qualità dei prodotti del comparto del fresco attraverso l'innovazione e il controllo della filiera. Infatti, gli obiettivi di crescita non riguardavano solamente le acquisizioni esterne, ma anche una crescita interna, attraverso la creazione nel 1992 di una innovazione di produzione: il latte ad alta qualità.

In particolare nel 1998 vennero concentrati tutti gli asset produttivi e di mercato in Granarolo Felsinea SpA che risultò una fusione di Cerpl nel Consorzio Latte Granarolo Felsinea, diventato il vero forziere del gruppo. In questo ambito il consorzio diventa Granlatte.

Dal 2000 e per cinque anni gli investimenti effettuati sono stati di incremento alla sostenibilità: produzioni biologiche, ottenimento di

---

<sup>161</sup> In particolare per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, venne applicata una ritenuta annuale sulla liquidazione del prodotto conferito dai soci al fine di incrementare il capitale sociale.

certificazioni di filiera controllata, processi di razionalizzazione della gestione finalizzate a rafforzare il nuovo modello commerciale e la riorganizzazione della rete logistica, acquisizione di alcuni stabilimenti di latte (Centrale del Latte di Milano, Yomo).

Nel 2002 il gruppo Granarolo, con un fatturato pari a 686 milioni di € risultava il gruppo leader in Italia nel comparto del latte fresco.

Dal 2005, considerata la terza fase di sviluppo di quest'azienda, vede il management impegnato nel consolidamento di una cultura aziendale diffusamente orientata alla sostenibilità e nella progressiva integrazione di queste opzioni nei processi decisionali relativi al business.

Dal punto di vista della struttura societaria il gruppo Granarolo è costituito da due entità: Consorzio Granlatte che riunisce oltre 500 produttori di latte individuali, 27 cooperative di raccolta in 11 regioni italiane e oltre 200 soci, e Granarolo SpA che trasforma e commercializza i prodotti e che dispone di 12 stabilimenti produttivi, circa 2000 dipendenti, 44 centri distributivi diretti e 68 indiretti.

Il gruppo con una politica incentrata sul controllo di filiera e sulla qualità, con un'equilibrata gestione delle risorse umane e con un'attenta politica ambientale e sostenibile, è diventato leader di settore in Italia, attraverso una crescita lenta ma costante, focalizzando la sua strategia sulla crescita del fatturato e contemporaneamente sulla riduzione di costi, coniugando tutti i livelli della catena del valore con i principi della sostenibilità.

Per esempio, la funzione ricerca e sviluppo ha migliorato e ampliato l'offerta al consumo, ma ha anche massimizzato l'efficienza energetica e ottimizzato packaging e logistica; la politica di ascolto di dipendenti (laboratori di Archimede) e degli altri stakeholders (stakeholder engagement) ha permesso utili correzioni alla propria strategia e una più ampia condivisione delle responsabilità; il sistema di incentivazione degli allevatori ha mantenuto alta la qualità della materia prima.

Il gruppo Granarolo ha avuto la meglio sul suo principale concorrente italiano: Parmalat, che come tutti sanno è stato al centro del più grave scandalo finanziario nazionale. Parmalat perseguì una strategia aziendale improntata alla massiccia diversificazione, all'eccessiva finanziarizzazione e guidata da un management orientato più a conseguire interessi personali che aziendali.

### **5.5.1 I bilanci di sostenibilità**

Granarolo inizia la propria rendicontazione sociale nel 1998 con l'elaborazione di un rapporto socioambientale, ancora molto essenziale nei contenuti e nella forma; negli anni successivi questo strumento subisce delle modificazioni sostanziali, ma è solo nel 2001 che il rapporto socio-ambientale è sostituito dal bilancio di sostenibilità.

Il passaggio dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità deriva dalla presa di coscienza del fatto che il concetto di responsabilità sociale veniva usato dalle aziende come strumento per aumentare la competitività e per differenziare la propria immagine.

La filosofia della sostenibilità promossa da Granarolo si concretizza nel volere creare valore economico assieme agli altri stakeholder, attuando quindi un processo di responsabilizzazione di tutti i soggetti coinvolti nell'attività del Gruppo.

Il bilancio di sostenibilità rappresenta un'importante fonte di informazioni per tutti i soggetti coinvolti nell'attività del gruppo Granarolo dal momento che, a differenza del bilancio d'esercizio obbligatorio ai sensi della legge italiana, non fornisce unicamente dati contabili, ma illustra l'attività del gruppo sotto tutti i suoi aspetti.

Questo rendiconto è estremamente completo e segue un approccio triple bottom line, che si basa cioè sulla dimensione economica, sociale ed ambientale dell'attività d'azienda. Un altro carattere distintivo di tale bilancio è quello dello stakeholder engagement, un processo di coinvolgimento degli



interlocutori, chiamati ad accrescere l'utilità dello strumento informativo dandone una valutazione e proponendone eventuali modifiche.

Altra nota da ricordare è che dal 2002 il Gruppo Granarolo redige il bilancio di sostenibilità consolidato, relativo dunque all'intero gruppo, in cui si descrive la strategia di sviluppo sostenibile messa in atto dal Gruppo.

Il documento in commento viene suddiviso in tre volumi: un volume del documento attiene alla identità, visione e strategia, un altro attiene alla sostenibilità economica, inoltre vi è un volume dedicato alla sostenibilità socio-ambientale; in tal modo sono resi bene evidenti i diversi impatti dell'attività del Gruppo sulla collettività.

Occorre menzionare all'interno di tale bilancio la mission aziendale che attiene alla creazione di valore per gli attori del processo di filiera e a lavorare per sviluppare i seguenti obiettivi: soddisfazione del cliente, soddisfazione del consumatore, soddisfazione del produttore socio, soddisfazione del personale, soddisfazione dell'azionista; e poi esprimere con azioni concrete, l'impegno nella tutela e nella difesa dell'ambiente in cui si vive e nell'etica dei rapporti economici e sociali.

Per ciò che concerne la sostenibilità ambientale, la politica seguita dal gruppo prevede principalmente l'impegno a minimizzare l'impatto ambientale dei processi e dei prodotti, a rispettare i requisiti stabiliti dalla legge e ad introdurre nel mercato prodotti ideati e distribuiti in modo compatibile con l'ambiente. È importante rilevare sotto questo aspetto che l'89% circa della produzione proviene da stabilimenti alimentati a metano, che rispetto ai combustibili fossili, ricordiamo, ha un ridotto impatto ambientale.

Inoltre, la Granarolo si impegna sostanzialmente a controllare e monitorare l'impatto della fuoriuscita di gas serra, le cui emissioni sono collegate principalmente agli impianti di refrigerazione dei prodotti, nonché agli automezzi utilizzati per il trasporto dei prodotti.

In relazione all'impatto ambientale, uno degli aspetti critici delle aziende del comparto agro-alimentare riguarda lo scarico nelle acque delle sostanze

organiche; secondo il bilancio sociale del 2005, 10 stabilimenti su 12 erano dotati di un depuratore; mentre per quanto riguarda le emissioni di acque reflue i valori di tutti gli stabilimenti sono notevolmente inferiori ai limiti massimi stabiliti dalla legge<sup>162</sup>. Gli obiettivi ambientali del gruppo non si limitano al perseguimento degli standard qualitativi minimi imposti dalla legge, ma tendono al conseguimento di livelli qualitativi che traggono origine dalle aspettative maturate da parte degli interlocutori sociali.

Nella strategia perseguita dall'azienda, riveste un ruolo di notevole interesse e fondamentale la sostenibilità sociale, difatti un ulteriore aspetto del documento di rendicontazione sociale riguarda la definizione della mission sociale, dove il concetto di "alta qualità" viene posto come obiettivo da raggiungere non solo nella produzione del prodotto, ma anche nelle relazioni con i propri fornitori, nonché con i consumatori. Inoltre, obiettivo che si pone l'azienda è quello di essere "nel mercato portatore di una cultura d'etica d'impresa, operando per soddisfare le aspettative degli azionisti, valorizzare il capitale umano, sviluppare rapporti di partnership con i fornitori, coltivare il dialogo con clienti e consumatori"<sup>163</sup>.

Anche se di parte, il documento elenca tutta una serie di iniziative compiute in tema di sostenibilità sociale, per ogni categoria di soggetti coinvolta nell'attività, ecco perché nel contingente si analizzano rapporti con i soci, con i fornitori, con i clienti, con i collaboratori e con l'intera collettività.

Proprio in un'ottica di conseguimento di obiettivi di sostenibilità sociale, l'azienda ha ottenuto la certificazione SA8000 già dal 2003, ciò rappresenta un passo basilare basti pensare che Granarolo è una delle prime aziende del settore certificata in Italia.

Per mezzo dell'adozione del sistema SA8000 Granarolo ha creato un codice di condotta, destinato a tutti i fornitori, finalizzato al continuo miglioramento

---

<sup>162</sup> Per completezza dei dati si elencano gli stabilimenti produttivi Granarolo: Anzio, Castel San Pietro, Bologna, Soliera, Rimini, Novara, Milano, Bari, Vercelli, Pasturago, Acqui Terme, Sermoneta.

<sup>163</sup> Per maggiori approfondimenti si veda il sito [www.granarolo.it](http://www.granarolo.it).

delle condizioni lavorative e alla diffusione di standard più equi di lavoro e di rispetto dei diritti umani all'interno dell'intera filiera produttiva. Di notevole rilevanza è che l'adesione agli standard dettati dalla SA8000 e l'adozione del codice di condotta sono fattore discriminante nella scelta di nuovi fornitori, nonché elemento essenziale nel consolidamento di fornitori già in atto.

Inoltre, è utile sottolineare le iniziative intraprese dall'azienda in materia di responsabilità sociale: medici senza frontiere, fondatore insieme ad altre aziende di Impronta Etica, ecc.; le note cooperazioni a livello internazionale con enti specifici; l'istituzione del Premio Alta Qualità<sup>164</sup>.

Da sottolineare che tale gruppo non redige e non pubblica un ufficiale bilancio dell'intangibile ma l'azienda è molto attenta alle sue risorse intangibili e, attraverso alcune scale di misura, è riuscita a dare una misura concreta di queste.

Di seguito si riporta una tabella presentata al workshop annuale organizzato dalla Granarolo, e si prendono in esame alcune risorse intangibili inerenti al capitale intellettuale:

---

<sup>164</sup> Solo una curiosità in merito a questo premio: uno dei finalisti del Premio di qualità 2005 è stato Mons. Giancarlo Maria Bregantini, vescovo di Locri che ha creato una cooperativa agricola per far fronte alla disoccupazione calabrese.

<b>RISORSA INTANGIBILE</b>	<b>VALORE AZIENDALE</b>	<b>SCALE DI MISURA</b>	<b>ATTENDIBILITÀ DELLA SCALA</b>
<b>TEAMWORK</b>	<b>SPIRITO DI SQUADRA</b>	Social cohesion (Zeitz, 97)	.755
		Group cohesiveness (Dobbins, 86; Kidwell, 03)	.91
		Work facilitation (Kidwell, 03)	.84
		Interaction facilitation (Kidwell, 03)	.86
		Peer leadership: support (Taylor, 72; Kidwell, 03)	.79
<b>TALENTO</b>	<b>CRESCITA PERSONALE</b>	Intrinsic work reflection (Holman, 01)	.72
<b>RESPONSABILITÀ</b>	<b>ETICA</b>	Contribution (Geoge, 92)	.70
		Organizational commitment (Kidwell, 03)	.64
<b>INNOVAZIONE</b>	<b>CREATIVITA'</b>	Practical application (Holmann, 01)	.70
<b>VALORI CONDIVISI</b>	<b>PARTECIPAZIONE</b>	Trust (Zeitz, 97)	.710
		Communication (Zeitz, 97)	.822
		Extrinsic work reflection (Holman, 01)	.72
<b>NETWORK E COLLABORAZIONE</b>	<b>SODDISFAZIONE DEL CLIENTE</b>	(Longo, Mura)	
<b>ATMOSFERA SUL LUOGO DI LAVORO</b>	<b>CLIMA POSITIVO CRESCITA PROFESSIONALE</b>	Turnover propensity (Chalykoff, 89)	.75
		Perceived altruism (Kidwell, 03)	.81
		Job satisfaction	.84
		(Longo, Mura)	

**Tab. 11:** misurazione degli intangibili all'interno del Gruppo Granarolo  
**Fonte:** www.granarolo.it.

Si può notare dalla tabella che vengono prese in esame solo alcuni tipi di risorsa intangibile, ma come ben si sa ve ne sono tante altre.

Si ribadisce ulteriormente, a questo punto, la necessità di avere una certificazione che sia legittimata dalle istituzioni, per poter effettivamente lavorare nella direzione di convergenza tra bilancio dell'intangibile e bilancio di sostenibilità. A tal fine il livello di implementazione dei valori all'interno del gruppo risulta come riportato nella seguente figura<sup>165</sup>:

<sup>165</sup> È importante sottolineare che al convegno ALTIS presentato lo scorso maggio 2006 (da Sebastiano Renna responsabile dello sviluppo sostenibile) la società intende proprio perseguire la strada del confronto tra i due bilanci, infatti dagli atti del convegno appena menzionato si evince chiaramente l'intento a generare valore attraverso un processo che indichi la sostenibilità come leva di competizione. Alla fine di tale processo l'obiettivo è di analizzare e studiare approcci di rendicontazione per quanto riguarda le dinamiche di creazione del valore date dagli asset intangibili e dalle politiche di sostenibilità.

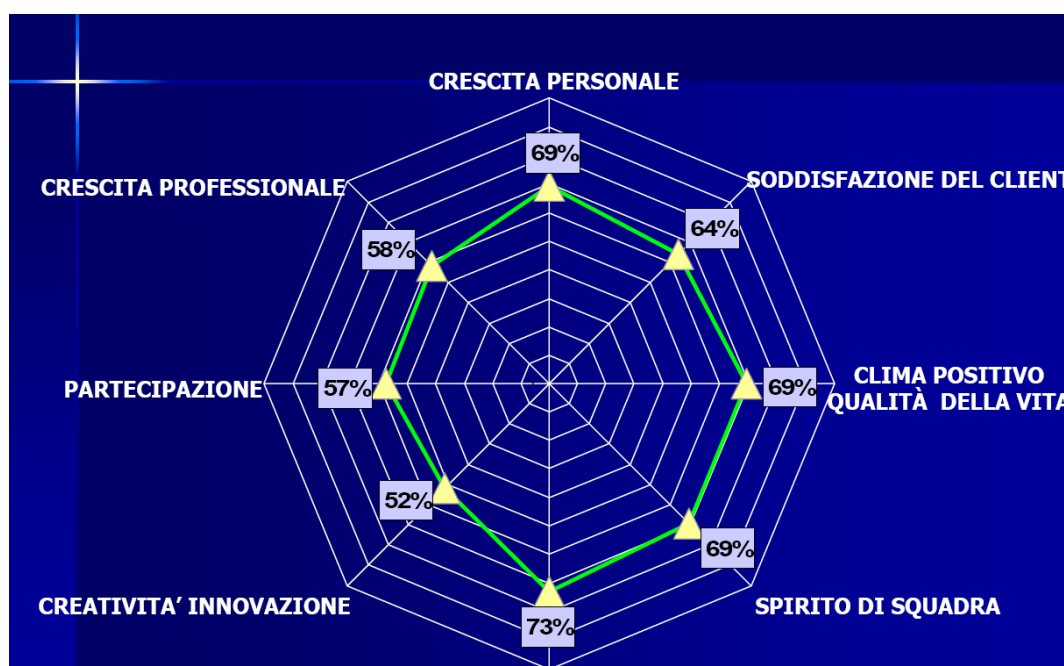


Fig. 10-Fonte: [www.granarolo.it](http://www.granarolo.it)

I punti in comune tra i due tipi di bilancio si possono riassumere nel fatto che entrambi hanno una doppia valenza sia gestionale che comunicativa, legata alla capacità competitiva dell'azienda e della corretta trasmissione del suo valore attuale e futuro. Entrambi i bilanci ampliano la categoria di soggetti nei confronti dei quali l'azienda assume impegni e responsabilità, ed entrambi, inoltre, integrano contenuti finanziari e indicatori qualitativi del valore economico generato.

D'altra parte i punti divergenti fanno riferimento al fatto che il bilancio dell'intangibile si focalizza prevalentemente in un certo qual senso prospettive future all'azienda, nel senso che le risorse umane rappresentano una fonte inesauribile di innovazione, e dunque di generazione di valore futuro. Inoltre, tale bilancio è rivolto maggiormente ad azionisti, analisti finanziari e investitori.

Il bilancio di sostenibilità si focalizza sugli aspetti etici della creazione di valore, come il rispetto dei diritti umani, ed è rivolto a tutti gli stakeholder, a tutti i livelli.

Affinché l'integrazione tra i suddetti bilanci si possa verificare, l'azienda intende determinare un modello di accounting e reporting, in grado di includere dati e informazioni diversi tra loro e importanti su strategie e performance dell'azienda. Come primo passo da compiere occorre definire il contributo che le risorse immateriali danno all'azienda, in particolare alla sua capacità di creare valore economico. Infatti, dal 2004 Granarolo analizza degli indicatori delle risorse intangibili, sia interne che esterne, e li misura per determinare altresì se l'azienda, nell'attuare le proprie combinazioni economiche finalizzate alla generazione di profitto, sia stata in grado di incrementare o meno il proprio patrimonio intangibile.

Le motivazioni che spingono la Granarolo a lavorare sugli intangibili sono diverse, innanzitutto potrebbe essere per esigenze gestionali come ad esempio la determinazione delle fonti di generazione delle competenze distintive, il miglioramento del processo di decision making strategico, la spinta alla ricerca di nuove opportunità competitive. Ci sono esigenze rappresentative, attraverso un corretto trasferimento al mercato del valore d'impresa, poiché l'avvicinarsi di nuovi eventi genera nuove prospettive come la quotazione in borsa, ci si riferisce a Basilea II con il rating di rischio del credito bancario, ancora ci si riferisce all'introduzione dei principi contabili internazionali, alle aspettative specifiche da parte degli analisti finanziari, ecc.

Nel contingente risulta di fondamentale importanza riuscire ad attuare e applicare strumenti aziendali finalizzati a promuovere l'aumento del capitale intangibile che consente all'azienda di competere attraverso l'innovazione, di prodotto e di processo.

Naturalmente, a riguardo sono stati individuati degli indici intangibili chiave per ogni sezione del bilancio di sostenibilità, economica, ambientale, sociale, e per la strategia attuata, solo per citarne qualcuno: turnover del personale-Competenze strategiche- Indice di scolarità; Customer satisfaction- Consumer's loyalty- Fatturato medio per cliente; Immagine aziendale esterna- Brand Awareness- % fatturato nuovi clienti.

Dal 2004 il gruppo organizza presso la propria sede un workshop della durata di 4 ore con l'obiettivo di raccogliere spunti e suggerimenti per migliorare le politiche di governo sostenibile del business, e di generare consenso sulle strategie del management aziendale. I partecipanti a questo incontro sono diversi e vari, oltre a 38 decision maker di aziende partecipano enti pubblici, onlus, università, mass media.

### **5.6 Osservazioni conclusive**

Una corretta e consapevole gestione delle risorse intangibili a disposizione di un'organizzazione genera, in genere, un comportamento socialmente responsabile e la sostenibilità di un'azienda nel lungo periodo.

Alla luce delle nuove tendenze in materia di intangibili e sostenibilità, la maggior parte delle aziende sono oramai "votate" alla responsabilità sociale d'impresa, (intendendo la stessa come una mera formalità a cui bisogna aderire per l'ottenimento di un vantaggio competitivo insito nel miglioramento dell'immagine percepita all'esterno) ma non alla ricerca dell'ipotesi di convergenza in termini di rendicontazione.

Si presenta quindi per le aziende la possibilità di affrontare in modo congiunto la sfida lanciata dall'essere responsabili delle proprie attività e il tentativo di sviluppare le risorse immateriali. È necessario favorire una concezione di RSI orientata a valorizzare gli sforzi profusi attorno alle proprie responsabilità per ottenerne un miglioramento in termini di risorse intangibili e, quindi, nel lungo periodo beneficiare di performance finanziarie superiori.

Le aziende non possono esimersi dalle responsabilità del proprio operato e dalla necessità di contribuire allo sviluppo sociale e alla tutela ambientale, ma possono intraprendere una chiara strategia di RSI volta a concentrare le manifestazioni di responsabilità attorno alle pratiche che meglio si coniugano con il desiderio di sviluppare il CI.

Oggi più che mai, dato che nel contesto globale numerosi indici borsistici selezionano imprese impegnate nello sviluppo responsabile, l'opinione pubblica, le comunità finanziarie ed istituzionali sono divenute sensibili oramai all'impatto sociale ed ambientale dell'attività imprenditoriale in oggetto. In effetti, il reporting sociale ed ambientale crea consenso e fiducia in tutti gli stakeholder, elemento questo che è indispensabile per raggiungere una determinata finalità di fondo.

Partendo dall'assunto che la CSR non è solo filantropia aziendale o più grossolanamente carità, la gestione dell'impresa che intende andare in tale direzione richiede rigore, trasparenza e coerenza di comportamenti socialmente responsabili. A tal proposito, la CSR richiede un forte convincimento etico sia da parte del vertice aziendale che da parte degli azionisti, contestualmente supportato dall'impegno dell'intera organizzazione.

La credibilità dell'impegno di un'azienda tende ad aumentare quanto più essa è in grado di definire, innanzitutto, con chiarezza gli obiettivi di fondo e i valori di riferimento, di presentare il contributo sociale ed ambientale del core business, di comunicare gli obiettivi in anticipo e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti.

I distinti percorsi di sviluppo intrapresi dalle esperienze e studi di rendicontazione sociale e del CI hanno condotto alla predisposizione di due schemi di rendicontazione tra loro indipendenti. Contrariamente a questa apparente divisione alcune recenti esperienze suggeriscono la possibilità di arrivare a un'integrazione dei due sistemi di accountability grazie alla stesura di un unico documento che permetta di sviluppare una strategia della RSI attenta alle conseguenze che questa ha sulle risorse intangibili, in coerenza con la sfida di sviluppare una strategia che cerchi di orientare la RSI a massimizzare il firm- value attraverso il paradigma "RSI- CI- Performance".

Dunque, per fare ciò, è solo attraverso la ricerca (e consolidamento a seguito dell'implementazione) di efficaci indicatori chiave di performance della sostenibilità e, soprattutto, attraverso il continuo monitoraggio



sistematico che si persegue l'ottenimento di risultati in termini di miglioramento continuo delle performance aziendali complessivamente considerate. Come esplicitato nella trattazione del presente lavoro tale ricerca dovrebbe riguardare indicatori di crescita, ma anche di efficienza per la successiva definizione di quelli di stabilità, poiché, in effetti, il capitale intellettuale viene spesso rendicontato in modo autonomo rispetto agli altri temi affrontati nei report generali così da permettere, anche in caso di report integrato, di isolare in modo inequivocabile gli indicatori riconducibili alla comunicazione del capitale umano rispetto a quelli inerenti le altre pratiche di sostenibilità.

Attraverso la definizione di un nuovo sistema di raccolta, gestione e comunicazione di informazioni di carattere non finanziario si persegue l'inserimento degli asset intangibili nel bilancio di sostenibilità, al fine di consentire il miglioramento delle prestazioni, ma soprattutto per arrivare al cosiddetto *stakeholder engagement* che si configura come l'elemento basilare per la definizione delle scelte strategiche del top management in un'ottica di miglioramento continuo.

Ecco perché sarebbe opportuno che un'azienda si doti di strumenti di misurazione, di gestione e di rendicontazione su base ordinaria dei propri intangibili e degli obiettivi di sostenibilità; le informazioni che verrebbero raccolte costituirebbero una sorta di piattaforma di dati utili sia per la redazione del bilancio dell'intangibile che per la realizzazione del bilancio di sostenibilità.

Ciò che finora rappresenta una questione aperta è proprio l'inesistenza di strumenti ufficialmente riconosciuti, a livello nazionale ed europeo, che siano in grado di rendere formale in termini prescrittivi ma anche agevole questa convergenza reportistica tra gli indicatori della CSR e quelli del CI.

In effetti, ciò che si richiede è la standardizzazione dei processi e delle procedure che sulla base dei comuni indicatori possano garantire il confronto in termini di sostenibilità da parte degli stakeholder, ma anche rappresentare

una base per la definizione delle linee guida condivisa dagli stessi per ciò che attiene agli intangibles.

Il bilancio dell'intangibile rendiconta il capitale umano come un asset a disposizione dell'azienda e che deve essere pertanto gestito e sviluppato in relazione al perseguimento della strategia determinata dal management. La RSI identifica l'attenzione riposta alle risorse umane come tensione dell'azienda al soddisfacimento delle attese degli stessi con lo scopo di sviluppare e mantenere la legittimazione sociale dell'organizzazione dimostrando la correttezza etica e il rispetto dei propri valori e delle istanze sociali. Sebbene i due approcci presentino punti di osservazione diversi, recenti studi hanno confermato l'ipotesi dell'esistenza di punti di interesse comuni tra RSI e capitale intellettuale avallando l'ipotesi che la realizzazione di buone pratiche di RSI permette di sviluppare il CI e quindi di ottenere buone performance. Il paradigma "RSI- CI- Performance" deve essere dunque considerato dalle aziende come possibilità di intraprendere pratiche di RSI ottenendo un duplice beneficio: il conseguimento della *corporate citizenship* e miglioramenti in termini di patrimonio di CI a disposizione dell'azienda.

Il bilancio dell'intangibile presenta elementi espressivi di una sensibilità sociale come parte integrante del framework per lo sviluppo del CI. In particolare la convergenza osservabile nella descrizione dell'organismo personale risponde simultaneamente all'esigenza di comprendere le dimensioni essenziali per un migliore temperamento degli interessi degli stakeholder - approccio RSI - e alla necessità di comprendere le dimensioni e la natura del capitale umano a disposizione dell'azienda così da assicurarne la coerenza dello sviluppo alla strategia perseguita - approccio CI. Analogο ragionamento può essere portato per la sovrapposizione osservata in merito alla gestione delle pari opportunità e della discriminazione che vede la RSI interessata all'equo trattamento dei lavoratori, mentre vede la gestione del CI interessata alla possibilità di sviluppare un capitale umano che benefici dell'equilibrio tra uomini e donne come fonte di creatività per l'azienda.

A livello europeo si sta tentando di influenzare il comportamento delle imprese, attraverso la promozione e implementazione della responsabilità sociale delle imprese, per mezzo dell'utilizzo del potere di influenza dell'Unione Europea sia sui mass media che sull'opinione pubblica; sia a livello politico- internazionale adoperandosi per favorire la crescita delle istituzioni di governance globale.

Questo, allo stato attuale, potrebbe non rivelarsi sufficiente in termini di provvedimenti e misure adoperate, poiché è il mercato che richiede continui stimoli che la stessa può, per il suo potere finanziario e legislativo, attivare affinché la responsabilità sociale d'impresa divenga vincolo a cui subordinare la conclusione di contratti di approvvigionamento e di servizi.

Partendo dal presupposto che il valore globale di un'azienda è frutto della combinazione tra capitale finanziario (unitamente a ciò che detto capitale consente di acquistare, ovvero attività tangibili in senso stretto), e le diverse componenti del capitale intangibile, per la comunicazione a tutti gli stakeholders delle risultanze del bilancio d'esercizio tradizionale, i singoli bilanci non possono, né potranno mai, per la natura stessa delle scritture contabili, dare delle informazioni sinergiche che esprimano in misura esaustiva tale valore; da qui l'ipotesi di convergenza in termini di rendicontazione affinché, attraverso la scelta di indicatori chiave comuni, si risponda all'esigenza che, mai come allo stato attuale, gli stakeholder evidenziano in termini di conoscenza non stratificata, a sua volta frutto di risultati "parziali" come quelli di natura finanziaria e non, che scaturiscono dai singoli bilanci, ma una conoscenza simbiotica che garantisca agli stessi la definizione di rapporti sinergici con i responsabili amministrativi delle imprese per l'enfatizzazione del grado di fiducia, in un'ottica di perseguimento di obiettivi comuni.

La possibilità di produrre un documento unico dovrebbe favorire la comprensione di come non tutte le pratiche di RSI abbiano lo stesso valore per l'azienda e dedicare maggiori sforzi e risorse a quelle che permettono di ottenere i maggiori benefici in termini di incremento del valore aziendale.

L'analisi congiunta delle pratiche in termini sia di sviluppo della RSI sia di maggior capitale intellettuale a disposizione potrebbe favorire la massimizzazione dei benefici derivanti dalle pratiche di RSI, concretizzando l'ipotesi di un incremento della competitività aziendale nel lungo periodo grazie alla scelta di abbracciare la stakeholder theory.

La scelta di una convergenza dovrebbe favorire un orientamento che vede il conseguimento simultaneo di benefici: la maggiore soddisfazione degli stakeholder e il miglioramento delle performance aziendali, a favore in ultima istanza anche degli shareholder. L'interpretazione congiunta dei fenomeni della RSI e del CI, possibile grazie allo sviluppo di un global report, permette di sfruttare le relazioni sottolineate nel presente documento e, in particolare, di sviluppare un approccio che orienti la RSI al conseguimento di una strategia sia di ordine sociale sia di sviluppo e conseguimento di un vantaggio competitivo.

## BIBLIOGRAFIA

- AA. Vv., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno 23 giugno 1999, Cacucci Editore, Bari, 2000.
- AA. Vv., *Le risorse immateriali, Gestione Organizzazione e Rilevazione*, Atti del Workshop AIDEA Giovani - Pisa, 9 dicembre, 1994, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1995.
- AA. Vv., *Le risorse immateriali, Gestione Organizzazione e Rilevazione*, Atti del Workshop AIDEA Giovani - Pisa, 9 dicembre, 1994, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1995.
- ADAMO S., *La rappresentazione contabile degli oneri ad utilità pluriennale*, in AA. Vv., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno 23 giugno 1999, Cacucci Editore, Bari, 2000.
- AGLIATI M., *La misurazione economica nella gestione d'impresa*, Egea, Milano, 1990.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- ALVINO F., *Le competenze e la salvezza del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000.
- ALVINO F., *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000.
- AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda, Programmazione e controllo*, Volume I, Giuffrè, Milano, 1988.
- AMIGONI F., *I sistemi direzionali di controllo*, Giuffrè, Milano, 1979.
- AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, Quarta edizione riveduta, Giannini, Napoli, 2002.
- ASCANI F., *Sport management*, Sperling & Kupfer Editori, 1998.
- AVI G., *Determinanti bilancistiche del rating bancario e informazioni integrative da parte del cliente*, in «Basilea2», Gli speciali del Sistema Frizzera, Milano, Il Sole 24Ore, 2005.
- BAGNOLI L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*
- BERETTA ZANONI A., *Il valore delle risorse immateriali*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- BIANCHI C., *Il controllo dei costi di gestione e sviluppo delle risorse umane ed informatiche*, Giuffrè, Milano, 1990.
- BRUGGER G., *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 1989.
- BRUNI G., CAMPEDELLI B., *La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia dell'impresa*, in *Sinergie*, n. 30, gennaio-aprile 1993.
- BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione, processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, Etas, Milano, 1990.
- BRUNO F., RUSCIANO R., *La responsabilità sociale per una "reinventing administration" nella Pubblica Amministrazione*, Atti del Convegno AIDEA Giovani, Pescara, marzo 2006.
- BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994.
- BUTTIGNON F., *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Sinergie*, n. 30, gennaio-aprile 1993.
- CAPPELLETTO R., TONIOLO G., *Basilea 2 e la valutazione del rischio dell'impresa*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 8-9/2005.
- CARATOZZOLO M., *Le immobilizzazioni immateriali nei principi contabili nazionali ed internazionali*, in AA. Vv., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno 23 giugno 1999, Cacucci Editore, Bari, 2000.
- CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, vol. II, Franco Angeli, Milano, 1995.

- CASSANDRO P. E., *La componente personale dell'azienda e la sua valutazione*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 3/1971.
- CAVALIERI E. (a cura di), *Economia e etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- CAVALIERI E., *Il valore economico d'impresa: osservazioni critiche*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, gennaio-febbraio 2002.
- CHIACCHIERINI C., *Valore dei beni immateriali e vantaggio competitivo: una prospettiva resource-based*, Cedam, Padova, 1995.
- CHIESI A.M., MARTINELLI A., PELLEGATTA M., *Il bilancio sociale*, Edizioni Il sole 24 ore, Milano, 2001.
- CHIUCCI M.S., *Alle radici del capitale intellettuale*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, luglio-agosto 2002.
- CIAPPEI CRISTIANO, *Dispense di Strategie d'impresa*.
- CNDC-CNR, COMMISSIONE PER LA STATUZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI, Documento n. 24-Le immobilizzazioni immateriali, sta in <http://www.cndc.it>
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- CONDOSTA L., *Aspetti contabili di una gestione socialmente responsabile*, Maggio, 2001.
- CORNO F., *Patrimonio intangibile e governo d'impresa*, Egea, Milano, 1996.
- COSTA G., *Investimento in capitale umano e gestione del valore delle risorse umane*, in Sinergie, n. 30, gennaio-aprile 1993.
- DE MARCO A., *Risorse, investimenti e nuove imprese*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 2/2000.
- D'EGIDIO F., *Il bilancio dell'intangibile*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- D'EGIDIO F., *La nuova bussola del manager*, Etas, Milano, 2003.
- DEL POZZO A., *Gli indicatori del processo del valore e le relazioni con gli stakeholder, Mutamenti di prospettiva*, Giappichelli, Torino, 1996.
- DONALDSON T. H., *The treatment of intangibles*, St. Martin's Press, 1992.
- DONNA G., *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci Editore, Roma, 2001.
- EDVINSSON L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, in Long Range Planning, n. 3-1997.
- EDVINSSON L., MALONE S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, HarperCollins Publishers, New York, 1997.
- EPSTEIN E.M., *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness*, in California Management Review, vol. XXIX, n. 3, Spring 1987.
- FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1968.
- FERRERO G., *La valutazione economica del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1966.
- FILATI M., *I processi decisionali relativi al lavoro: la motivazione*, in A. GRANDORI, L'organizzazione delle attività economiche, Il Mulino, Bologna, 1995.
- FONTANA F., *Gli investimenti in capitale umano*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, marzo-aprile 1986.
- FONTANA F., *Le risorse immateriali nella comunicazione aziendale: problemi di valutazione e rappresentazione nella prospettiva del valore*, Giappichelli, Torino, 2001.
- FORTUNATO S., *Le immobilizzazioni immateriali tra disciplina legale e principi contabili*, in AA. Vv., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno 23 giugno 1999, Cacucci Editore, Bari, 2000.
- FREEMAN, REED D., *Stockholder and stakeholder*, in California Management Review, 1983.
- GARELLI R., *Intangibile asset monitor, business navigator e balanced score-card: nuovi report per il monitoraggio delle risorse intangibili*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, gennaio-febbraio 2003.

- GAZZOLA P., *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, Economia aziendale 2000 web n. 2/2006, at www.ea2000.it.
- GENNARO R., *La valutazione esplicita delle risorse umane nei bilanci e nei sistemi di controllo aziendali*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 8, nov.dic. 1971.
- GIANNETTI R., *Dal reddito al valore*, Giuffrè, Torino, 2002.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *Sustainability reporting guidelines 2002*, Global Reporting Initiative, Boston, MA, 2002.
- GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- GRANT R., *A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, in California Management Journal, vol. 33, no. 3, 1991.
- GUATRI L., BINI M., *Impairment I, Il valore potenziale controllabile*, Università Bocconi Editore, Milano, 2003.
- GUATRI L., BINI M., *Valutazione delle aziende*, Collana Management, volume n. 9, Edizione Il sole 24 ore, Egea, Milano 2005.
- GUATRI L., *Differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 1/1989.
- GUATRI L., ECCLES R. G., *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano, 2000.
- GUATRI L., *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991.
- GUATRI L., MASSARI M., *La diffusione del valore*, Egea, Milano, 1992.
- GUATRI L., R. G. ECCLES, *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano, 2000.
- GUATRI L., *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1998.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Gore Competence of the Corporation*, in Harvard Business Review, May-June, 1990.
- HINNA L., *Il bilancio sociale: scenari, settori, valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.
- HOFER C., SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Torino, Isedi 1987.
- JOVENITTI P., *La valutazione delle risorse aziendali invisibili*, in Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo IV, Egea, Milano, 1993.
- KAPLAN R. S., NORTON D.P., *The balanced scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996 (ed. it. *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, a cura di ALBERTO BUBBIO, Torino, Isedi, 2000).
- KAPLAN R.S., NORTON, D.P., *Measuring the strategic readiness of intangibles assets*, in Harvard Business Review, February, 2004, pp. 52-63.
- KAPLAN R.S., NORTON, D.P., *The balanced scorecard. measures that drive performance*, in Harvard Business Review, January-February, 1992, pp. 71-80.
- KEEGAN D.P.-EILER R.G.-JOHNS C.R., *Are your Performance Measures Obsolete?*, in Management Accounting, vol. 70, n. 12.
- KOGUT B., KULATILAKA N., *Options thinking andpaltform investments: investing in opportunity*, California Management Review, 1994.
- KRUGMAN P., *New York Times*, 22 ottobre 2002.
- LEV B., *Intangibles, Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, Edizione italiana a cura di Summit, Etas, 2003. [Titolo originale: *Intangibles, Management, Measurement and Reporting*, Brooking Institution Press, Washington, USA, 2001].
- LEV B., SCHWARTZ A., *L'applicazione del concetto di capitale umano nelle situazioni di bilancio*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 8, nov.dic. 1971.

- LIKERT R., *The Human Organization: its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company, 1967 [versione italiana: R. LIKERT, *Il fattore umano nella organizzazione*, Isedi, Milano, 1973].
- LIPPARINI A., *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- MANCA R., *Valore di bilancio degli intangible assets*, Cedam, Padova, 2002.
- MANETTI G., *Il ruolo strategico della responsabilità sociale delle imprese alla luce dei nuovi standard internazionali*, in AA. VV., *Competizione Globale e Sviluppo Locale tra Etica e Innovazione*, Atti del XXV Convegno AIDEA, Novara 4 /5 Ottobre 2002, Giuffrè, Milano, 2003.
- MANZONETTO R., *Problemi di valutazione del "capitale umano" nelle imprese*, in *Rivista Dottori Commercialisti*, gennaio-febbraio, 1972.
- MASINI C., *L'ipotesi nella dottrina e nelle determinazioni dell'economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1961.
- MASON R.O., SWANSON E.B., *Gli indici di valutazione per le decisioni aziendali*, in F. AMICONI (a cura di), *Misurazioni d'azienda, Programmazione e controllo*, volume primo, Milano, Giuffrè, 1988.
- MATACENA A., *L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?*, *Economia aziendale* 2000 web n. 4/2005.
- MAZZOLENI M., *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini. Il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- MAZZOTTA R., *La contabilità Generale*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- MOLTENI M., DEVIGILI, D., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Roma, 2004.
- MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, IT, 2003.
- NONAKA I., *Managing innovation as a organizational knowledge creation process*, relazione presentata alla conferenza ENI-ISVET, Roma, 1992.
- OIC, ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ, *Comments on "ED 3 - Business Combinations" and on "Proposed Amendments to IAS 36 Impairment of Assets, and IAS 38 Intangible Assets"*.
- ONESTI T., *L'avviamento d'impresa: definizione, misurazione e rilevazione, ammortamento e svalutazione*, in AA. Vv., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno 23 giugno 1999, Cacucci Editore, Bari, 2000.
- ONIDA P., *Le dimensioni del capitale d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1951.
- PAOLONE G., *Il Bilancio di esercizio. Funzione informativa, principi, criteri di valutazione*, Giappichelli, Torino, 2004.
- PARIS A., *Il ruolo del rendiconto etico-ambientale nel sistema della comunicazione aziendale*, Cedam, Padova, 2003.
- PISTONI A., SONGINI L., GNAN L., *Le determinanti della Corporate Social Responsibility Disclosure*, Convegno AIDEA 2006, in corso di pubblicazione.
- PORTER M. E., *La strategia competitiva: tecniche per analizzare i settori e i concorrenti*, Edizioni della tipografia Compositori, Bologna, 1982.
- PORTER M. E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Roma, 1987.
- POTITO L., *Limiti del bilancio ordinario di esercizio*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, n. 11-12/2002.
- POZZA L., *Processi, risorse, competenze e produzione economica d'impresa*, in *Le risorse immateriali, Gestione Organizzazione e Rilevazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, 1995.
- POZZA L., *Risorse immateriali e bilancio di esercizio: criteri di rilevazione e categorie logiche*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio 2000.



- POZZOLI S., *Fattori critici di successo: un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Cedam, Padova, 1996.
- PROVASOLI A., *Valori di mercato e valori contabili. La sfida dell'impairment test*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 1, Gennaio-Febbraio 2003.
- PULEJO L., *Esperienze in tema di bilancio sociale, "Il modello francese"*, Giappichelli, Torino, 1996.
- QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2003.
- QUAGLI A.,-TEODORI C., (a cura di), *L'informativa volontaria per settori di attività*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- RAIMONDO M. A., *La misurazione della fiducia negli studi di marketing: una rassegna di modelli e metodologie*, I parte, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 21, 2000.
- RENOLDI A., *La valutazione dei beni immateriali*, Egea, Milano, 1992.
- RICCIARDI A., *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- RICCIARDI A., *Le reti d'impresa: vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- RUSCONI G., DORIGATTI M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1998.
- SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e ai governi d'impresa*, Bancaria Editrice Roma, 2005.
- SCIFO G., *Gli investimenti in capitale umano*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 24, luglio/agosto, 1974.
- SIANO A., *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa, Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, 2001.
- STEWART T. A., *Intellectual capital*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997.
- SUPERTIPURGA F., *Bilancio di esercizio italiano secondo la normativa europea*, Giuffrè, Milano, 1991.
- TERZANI G., *Il sistema dei bilanci*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- TERZANI G., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.
- TERZANI G., *Responsabilità sociale dell'azienda*, in Saggi di Ragioneria e di Economia aziendale. Scritti in onore di Domenico Amodeo, Padova, Cedam, 1987.
- VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editor, Messina, 1984.
- VICARI S., BERTOLI G., BUSACCAB., *Valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 3/2000.
- VIGANÒ A., *Gli investimenti d'impresa in risorse umane. Alcuni aspetti quantitativi di dinamica economica*, Giuffrè, Milano, 1976.
- VIGANÒ E., *La natura del valore economico del capitale di impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967.
- VOSSELMAN W., *Initial Guidelines for the Collection and Comparison of data on Intangibles Investment*, Paris, OECD, 1998.
- WARGLIEN M., *Trasferimento di competenze e flessibilità nell'impresa*, in Sviluppo e Organizzazione, settembre-ottobre 1990.
- ZANDA G., LACCHINI M., CRICCHIO G., *La valutazione del capitale umano dell'impresa, Modelli qualitativi e quantitativi di logica economico-aziendale*, Giappichelli, Torino, 1993.
- ZANDA G., LACCHINI M., *La stima del "capitale umano" ai fini della valutazione d'azienda*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, luglio-agosto, 1989.

ZANDA G., LACCHINI M., ONESTI T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2001.

ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1957.

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Milano, Giuffrè, 1956.