

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume I

FrancoAngeli 



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “[Informatemi](#)” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Scritti in onore di Umberto Bertini

Volume I

(A – C)

**a cura di
Luca Anselmi
Silvio Bianchi Martini
Cecilia Chirieleison
Giancarlo Di Stefano
Michele Galeotti
Stefano Garzella
Luciano Marchi
Lucia Talarico**

FrancoAngeli 

I presenti volumi sono stati realizzati con il contributo dei Master del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa.

Isbn: 9788835167389

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Presentazione	pag.	15
Gli assetti organizzativi dell'impresa nell'economia aziendale , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
L'informativa sui rischi. Profili introduttivi , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
Ricordo di Umberto Bertini , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
Valutazione del rischio strategico , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
Sulla governance delle università , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
Umberto Bertini e i prodromi della "aziendalizzazione" dei Comuni , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell'economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell'economia politica , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3 , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
L'azienda fabbricera e la riforma del terzo settore , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
Gli adeguati assetti societari nell'economia aziendale , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
Empatia fiscale: esplorando con Umberto l'umanità nel diritto tributario , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul <i>reporting</i>: brevi riflessioni, di <i>Francesca Bernini</i>	pag.	161
Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione, di <i>Claudio Bianchi</i>	»	173
Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale, di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	»	179
Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda, di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	»	191
Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica, di <i>Giuliana Birindelli</i>	»	205
Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori, di <i>Aldo Bompani</i>	»	213
Centralità del sistema umano in “Scritti di politica aziendale”, di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	»	221
Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza, di <i>Elio Borgonovi</i>	»	233
Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo, di <i>Sergio Branciari</i>	»	241
Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa, di <i>Silvio M. Brondoni</i>	»	251
Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica, di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	»	259
Management accounting e tecnologia: un sistema <i>in</i> transizione o <i>per</i> la transizione?, di <i>Adele Caldarelli</i>	»	271
Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità, di <i>Lucia Calvosa</i>	»	283
Governare l'incertezza, di <i>Bettina Campedelli</i>	»	297
Le Fondazioni dell'economia aziendale, di <i>Arnaldo Canziani</i>	»	303
Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane, di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	»	321
La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti, di <i>Antonella Cappiello</i>	»	331
La “new view” della teoria ricardiana dello sviluppo economico, di <i>Carlo Casarosa</i>	»	341
Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative, di <i>Nicola Castellano</i>	»	357

L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali.	
Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di <i>Giuseppe Catturi</i>	pag. 367
Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di <i>Iacopo Cavallini</i>	» 377
Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di <i>Elena Cenderelli, Elena Bruno</i>	» 387
Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di <i>Fabrizio Cerbioni</i>	» 395
Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di <i>Cecilia Chirieleison</i>	» 409
Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di <i>Maria Serena Chiucchi</i>	» 421
La preparazione universitaria di tipo contabile per il <i>management</i> strategico, di <i>Biagio Ciao</i>	» 433
Riflessioni sul ruolo dello <i>strategic management accounting</i> per le strategie di servitizzazione, di <i>Lino Cinquini, Andrea Tenucci</i>	» 443
Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di <i>Vittorio Coda</i>	» 453
Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di <i>Gianluca Colombo</i>	» 461
Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di <i>Eugenio Comuzzi</i>	» 475
La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di <i>Augusta Consorti</i>	» 485
Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di <i>Stefano Coronella</i>	» 499
I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di <i>Katia Corsi</i>	» 509
Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di <i>Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia</i>	» 517
Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di <i>Antonio Corvino</i>	» 527
La natura ibrida dell'impresa sociale, di <i>Antonietta Cosen-tino</i>	» 537
L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'azien-dalista, di <i>Antonio Costa</i>	» 551

Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag.	585
Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	»	599
Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	»	609
Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale , di <i>Paola Demartini</i>	»	621
Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini , di <i>Donatella Depperu</i>	»	631
La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei , di <i>Luca Dezi</i>	»	641
Pisa-Torino: quando eravamo giovani , di <i>Flavio Dezzani</i>	»	651
Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c. , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	»	665
L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	»	675
Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	»	685
Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG , di <i>Federica Doni</i>	»	699
La politica dei rischi nell'area del governo aziendale , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	»	709
Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	»	719
La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia , di <i>Gennaro Ferrara</i>	»	729
L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	»	745
La cultura del rischio nell'economia bancaria , di <i>Paola Ferretti</i>	»	763
Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini , di <i>Salvatore Ferri</i>	»	771
Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese , di <i>Luca Ferrucci</i>	»	783

Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag.	791
Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi , di <i>Giovanni Fiori</i>	»	799
Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale , di <i>Raffaele Fiume</i>	»	807
La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità , di <i>Giovanni Frattini</i>	»	815
Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali , di <i>Giuseppe Galassi</i>	»	823
Dal sistema d’azienda al governo strategico , di <i>Michele Galeotti</i>	»	835
Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo , di <i>Stefano Garzella</i>	»	847
Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne , di <i>Carminé Garzia</i>	»	857
Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse , di <i>Antonello Garzoni</i>	»	875
Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale , di <i>Riccardo Giannetti</i>	»	887
Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali , di <i>Lucia Giovanelli</i>	»	903
Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	»	917
Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini , di <i>Katia Giusepponi</i>	»	927
Ricordo di un maestro di studio e di vita , di <i>Gaetano Golinelli</i>	»	935
I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	»	937
Trasferimenti <i>versus</i> contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	»	949
La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda , di <i>Giulio Greco</i>	»	963
Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda , di <i>Luciano Hinna</i>	»	971
Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	»	981

Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento? , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
L'azienda che voleva Umberto , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001 , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Tre-quattrini</i>	» 1007
Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&A: un focus sul paradigma ESG , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
Creatività e pianificazione aziendale , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale , di <i>Libero Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà , di <i>Ludovico Marinò</i>	» 1161
Rischio e dimensione aziendale , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, te-leonomici e intelligenti , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del “new normal” , di <i>Mich-ele Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance? , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
Tecnologie “esponenziali” (ir)responsabili e organizzazioni , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale , di <i>Giovanni Pa-droni</i>	» 1303
Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli sta-keholder , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
Il gender diversity management come strategia sostenibile , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
Il sistema d'azienda , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sosteni-bilità aziendale , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
Economia e umanità , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
“Res publica” e “res global” , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
Dal principio di derivazione al principio di accodamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
Le analisi finanziarie e il loro utilizzo , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
Dai cinquecontisti a Francesco Marchi , di <i>Francesco Poddi-ghe</i>	» 1447
Per Umberto Bertini , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
L'azienda nel tempo , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
Origine ed evoluzione dell'approccio ESG , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
La concorrenza nella teoria economica , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
Governance, intelligenza artificiale e risk management , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi, di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale, di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende, di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni, di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali, di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole, di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi", di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia, di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura, di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia, di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale, di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
Il sistema delle idee nella governance dell'università, di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche, di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale, di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa, di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business", di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
Autrici e autori	» 1795

PRESENTAZIONE

La presente raccolta di Scritti in onore di Umberto Bertini nasce, su iniziativa degli allievi diretti di Scuola Pisana, con una triplice finalità: 1) onorare la sua carriera accademica, la sua figura e il suo originale, innovativo e rigoroso contributo allo sviluppo delle scienze economico aziendali; 2) stimolare una riflessione sulle tematiche di ricerca da Lui sviluppate in più di 60 anni di attività accademica; 3) festeggiare Umberto in occasione del suo compleanno.

Alla richiesta, che è stata rivolta ai Colleghi con cui Umberto Bertini aveva tessuto, nel tempo, fecondi rapporti di amicizia, collaborazione e stima, hanno aderito con entusiasmo oltre 200 colleghi (docenti dell'Università di Pisa e di altre 50 sedi universitarie).

I contributi forniti sono stati raccolti in tre volumi, ordinando i nominativi degli autori su base strettamente alfabetica, per agevolare la consultazione: dalla lettera A alla lettera C il primo volume; dalla lettera D alla lettera M il secondo volume; dalla lettera N alla lettera Z il terzo volume.

Il 27 settembre 2024, ricorrenza del compleanno di Umberto, i tre volumi degli Scritti saranno presentati nel corso di una giornata in Suo onore.

Per interpretare l'articolazione e il quadro complessivo dei contributi pervenuti, anche al fine di organizzare le sessioni di presentazione e discussione delle tematiche di riferimento nel corso della suddetta giornata, abbiamo deciso di riclassificare i contributi su base funzionale. A tal fine, abbiamo incrociato le specifiche tematiche proposte per onorare Umberto Bertini con quelle derivanti dai Suoi Scritti, inoltre con le parole chiave contenute nella declaratoria del nostro settore scientifico disciplinare.

La suddetta riclassificazione è stata realizzata per approssimazioni successive, esercitando la “creatività razionalizzata” e utilizzando la necessaria “immaginazione” allo scopo di raccordare le nostre ipotesi di lavoro al pensiero del Maestro. Il risultato finale della riclassificazione è illustrato di seguito: l'articolazione delle tematiche di riferimento funzionale si dispiega su quattro sessioni (le sessioni della giornata del 27 settembre) per la presentazione dei volumi e la discussione delle tematiche rilevanti in rapporto a quattro aree di aggregazione.

La prima area di aggregazione è riferita ai **“Principi e metodi dell'Economia aziendale”** nella sessione coordinata da Luca Anselmi e Lucia Tala-

rico. Il riferimento primario è alle tematiche che esprimono l'orientamento di fondo della Scuola Pisana: il metodo storico e il concetto di azienda come sistema finalizzato a realizzare un equilibrio economico durevole. Più in particolare, le tematiche considerate sono le fondazioni e le partizioni dell'economia aziendale (Canziani, Antonelli), la metodologia della ricerca (Di Stefano, Paolone), con particolare riferimento al metodo storico (Catturi, Sargiacomo) e alla storia della ragioneria (Ferraris-Balluchi-Iacoviello, Coronella, Poddighe).

Rientrano ovviamente in quest'area anche i caratteri generali dell'azienda come sistema (Cavallini, Lattanzi-Zavani, Paoloni Mauro *et al.*), con particolare riferimento alle condizioni di esistenza e di funzionamento (Bianchi M.T., Ferri, Passaro-Thomas, Risaliti-Verona, Tiscini), alle condizioni di equilibrio economico-finanziario (Galassi, Ranalli-Chirico) e al sistema umano (Bonti-Cori).

Sono inclusi in quest'area anche i principi e metodi dell'economia aziendale applicati alle aziende e amministrazioni pubbliche (Anselmi-Pozzoli, Borgonovi, Deidda, Grandis-D'Amore, Marinò, Mussari, Pavan *et al.*, Pezzani, Zarone), alle aziende non-profit (Bagnoli, Cosentino, Lazzini, Rea-Berrardi), alle aziende sanitarie (Buscarini-Collini, Dezi) e alle Università (Andrei, Azzali).

La seconda area di aggregazione è riferita a “**Governo dell'azienda e creazione di valore**” nella sessione coordinata da Michele Galeotti e Luciano Marchi.

Nella parte relativa ai sistemi di governo dell'azienda, il riferimento primario è al governo strategico (Campedelli, Fiorentino, Galeotti), con specifici approfondimenti sugli assetti organizzativi interni (Adamo, Bastia, Ferrucci, Fiori), sulle relazioni con gli stakeholder esterni (Paolini), sui modelli di Corporate Governance (Consorti) e sui sistemi decisionali (Branciarri, Marasca).

Nella parte relativa alla creazione di valore, il riferimento primario è ai sistemi di pianificazione (Cerbioni, Depperu, Marchi) e controllo della gestione (Caldarelli, Chiucchi, Cinquini-Tenucci, Giannetti, Provasoli), compresi i sistemi di valutazione degli amministratori e dei dirigenti (Calvosa, Melis *et al.*). Interpretando la creazione di valore in senso lato, sono inclusi in quest'area anche i contributi relativi alla valutazione d'azienda (Comuzzi, Lacchini-Trequattrini, Sandri) e alla misurazione e comunicazione delle performance economico-finanziarie (Allegrini, Hinna, Greco, Pisoni-Devalle, Zigiotti). Le altre tematiche incluse sono: il ruolo dei principi informativo-contabili (Capodaglio, Di Lazzaro, Incollingo-Lionzo, Lipari, Pinto, Teodori); i principi e le tecniche della revisione aziendale (Bompani, Ianniello); la valutazione della rilevanza dei dati contabili (Madonna, Mari-Picciaia).

La terza area di aggregazione è riferita a **“Strategie, economicità e sostenibilità”** nella sessione coordinata da Silvio Bianchi Martini e Cecilia Chirieleison. Il riferimento generale è al governo strategico dell’azienda integrando le condizioni dell’economicità durevole con quelle della sostenibilità.

In termini più specifici, le tematiche di riferimento sono il sistema delle idee (Ferrando, Visconti) il raccordo tra il pensiero e l’azione strategica (Bianchi Martini, Coda, Colombo, Garzia), il raccordo con la sostenibilità (Birindelli, Cortesi-Sciascia, Dezzani, Doni, Frattini, Minoja, Mio, Paolucci, Quirici, Salvioni), lo sviluppo imprenditoriale (Castellano, Ciao, Invernizzi, Garzoni, Ruisi, Sorci), il ruolo delle aziende familiari (Liberatore, Milone-Taliento, Zocchi).

In termini ancora più specifici, nel riferimento alla sostenibilità, le tematiche considerate sono la responsabilità sociale (Brondoni, Chirieleison, Rusconi-Signori), il patrimonio culturale (Demartini, Padroni), la rendicontazione sociale e ambientale (Bernini, Corvino, Maglio, Manes. Paoloni Paola, Rossi, Rubino, Vermiglio).

La quarta area di aggregazione è riferita a **“Creatività, innovazione e gestione del cambiamento”** nella sessione coordinata da Stefano Garzella e Giancarlo Di Stefano, ai vari livelli di innovazione e integrazione, con particolare riferimento all’integrazione informativo-informatica, all’ampliamento dei confini aziendali nell’ottica interdisciplinare e alla gestione del rischio associata alla gestione del cambiamento.

Per quanto riguarda l’integrazione informativo-informatica, le tematiche di riferimento sono la gestione della conoscenza (Mella, Varaldo), il ruolo della tecnologia dell’informazione (Mancini, Marelli, Moschera, Pastore), l’intelligenza artificiale (Onesti-Romano-Mussera, Pierotti, Servalli *et al.*), la trasformazione digitale e la sicurezza informatica (Cappiello, Cenderelli-Bruno).

Per quanto riguarda l’ottica interdisciplinare, le tematiche integrative di riferimento sono quelle della finanza aziendale e dei mercati finanziari (Baravelli, Ferretti, Tutino Marco), del management dei settori produttivi (Ferrara, Torcivia), dell’economia (Augello-Guidi, Casarosa, Salvadori) e del diritto (Bellè).

Per quanto riguarda il tema del rischio associato al tema del cambiamento, a partire dal fondamentale lavoro di Umberto Bertini, le tematiche di riferimento sono la durabilità e il governo strategico dell’azienda (Quagli, Garzella, Giovanelli, Zattoni), l’analisi e la valutazione dei rischi (Amoroso-Orlandini, Fiume, Mechelli), la gestione dei rischi (Bianchi C., Corsi, Dell’Atti-Dicuonzo, D’Onza, Giusepponi, Golzio, Talarico), la gestione della crisi e del risanamento aziendale (Costa, Del Pozzo, Di Carlo, Giunta, Serini).

Nel quadro complessivo dei contributi forniti dai colleghi, riteniamo doveroso citare anche i contributi di Antonio Amaduzzi, Gaetano Golinelli, Lu-

cio Potito e Franco Tutino che, pur senza sviluppare una tematica specifica, hanno fornito toccanti testimonianze delle attività di ricerca e della vita trascorsa con Umberto Bertini. Testimonianze dello stesso tipo sono ovviamente presenti anche in molti dei contributi citati in precedenza.

In conclusione, la presente raccolta di Scritti in Onore di Umberto Bertini rappresenta una rinnovata occasione di confronto sui temi dell'Economia aziendale, sia nella prospettiva oggettiva dell'azienda come sistema e delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e sociale, sia nella prospettiva soggettiva dei sistemi di governo aziendale o, meglio, utilizzando l'efficace sintesi di Umberto Bertini, sui temi dell'Economia e della Politica aziendale.

Gli Allievi di Umberto

Luca Anselmi, Silvio Bianchi Martini, Cecilia Chirieleison, Giancarlo Di Stefano, Michele Galeotti, Stefano Garzella, Luciano Marchi, Lucia Talarico

LA NATURA IBRIDA DELL'IMPRESA SOCIALE

di Antonietta Cosentino

1. Introduzione

L'impresa sociale, cui questo breve saggio è dedicato, è riconducibile al novero degli enti non profit. Il tema può apparire marginale poiché, in effetti, almeno sino alla fine del secolo scorso, si è avuta una scarsa elaborazione dottrinale di matrice economico-aziendale delle aziende non profit, mancando del tutto una loro classificazione puntuale capace di sistematizzare le variegate tipologie di aziende ad esse riferibili¹.

Sebbene i Maestri della nuova disciplina fondata da Gino Zappa non abbiano trascurato le analisi sui fini delle aziende, la distinzione tra aziende di produzione e di erogazione e, nell'ambito di queste, di aziende di consumo², lo stesso utilizzo della locuzione "non profit", mutuata dal mondo anglosassone, evidenzia la difficoltà di circoscriverne caratteristiche e identità nell'ambito della tradizione economico-aziendale italiana.

Nel settembre del 1995, alcuni illustri studiosi italiani imprimono una svolta a questo stato di cose, avviando un acceso dibattito sulla rilevanza del tema. Il Professor Bertini, nella sua prolusione al diciottesimo convegno nazionale l'Accademia Italiana di Economia Aziendale, nel suo ruolo di Presidente, definisce strategico lo stesso tema del convegno, che portava alla ribalta le aziende di un settore fino ad allora poco considerato dagli studi economici, da sempre incentrati sui fenomeni della produzione, del mercato, del profitto e, dunque, delle imprese³.

Il ritardo scientifico della dottrina economico-aziendale era evidente rispetto all'affermarsi di numerose e significative esperienze che andavano sviluppandosi nel paese, mentre il Maestro riteneva, nella sua straordinaria lungimiranza, che il settore non profit era destinato a rivestire un'importanza

¹ Umberto Bertini, *Presentazione in Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato, Roma, 28-30 settembre 1995*, Clueb, Bologna, 1996, p. 1-11.

² Per una diffusa trattazione delle definizioni di azienda elaborate dalla dottrina italiana e dei principali filoni di studio riconducibili a distinti approcci e scuole di pensiero, si veda Paola Paoloni, *Elementi di governo d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2020.

³ Umberto Bertini, *Presentazione in Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato*, op. cit.

grandissima “*potendo addirittura sovvertire gli stessi modelli di sviluppo della società civile*”⁴.

Uno degli obiettivi principali del convegno era quello di individuare alcune linee di orientamento da offrire alla ricerca economico-aziendale degli anni a seguire, al fine di favorire una sistematizzazione teorica del tema e condurre le discipline economico-aziendali ad assumere un ruolo di primo piano nel dibattito culturale in atto in quegli anni nel paese⁵.

L’obiettivo fu effettivamente realizzato. L’accresciuto interesse della comunità scientifica italiana, i primi studi sistematici prodotti a livello internazionale hanno in seguito favorito il dibattito e acceso l’interesse di studiosi e professionisti verso il variegato mondo di enti non profit⁶.

Le aziende non profit costituiscono quello che ormai è ampiamente riconosciuto come Terzo Settore, terzo rispetto agli altri due, la Pubblica Amministrazione e le imprese. Nonostante dal punto di vista terminologico siano definiti “terzo settore”, gli enti non profit non si pongono in antinomia allo Stato e al Mercato poiché, al contrario, sono in piena sintonia con l’uno e con l’altro⁷. Le aziende non profit sono state perché la loro attività ha una grande rilevanza dal punto di vista politico-sociale; al contempo, sono mercato perché il risultato della loro produzione, a prescindere dal suo collocamento sul mercato e dunque anche solo in funzione della sua natura economico-sociale, non può prescindere dal mercato e dalle sue regole⁸.

La centralità degli studi sull’Azienda, che pongono gli aziendalisti italiani “*dentro l’azienda, al centro dell’azienda, per essere al centro del sistema economico, per affermare l’universalità dell’azienda nel suo diverso e articolato modo di essere [...] nei suoi obiettivi gestionali e nei suoi fini istituzionali*”⁹, ci impone di osservarne caratteristiche, gestione e finalità, prescindendo da quelle dei suoi stakeholder. Al contempo, “*consente di superare la distinzione [...] tra aziende e imprese, tra aziende profit e non profit, tra*

⁴ Ivi, p. 2.

⁵ Ibidem.

⁶ Pellegrino Capaldo, *L’azienda centro di produzione*, Giuffrè, Milano, 2013; Elio Borgonovi, *Il ruolo delle aziende non profit e le modificazioni della struttura del sistema economico italiano*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 2001; Adriano Propersi, *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano, 2001; Lester, M. Salamon, Helmut, K. Anheier, *The emerging nonprofit sector: An overview*, Manchester University Press, Manchester, 1966.

⁷ Umberto Bertini, *Presentazione* in *Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato*, op. cit., p. 8.

⁸ Ibidem.

⁹ Umberto Bertini, *Nota sulla “cultura aziendale”*, in *Sidrea – Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale, Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, 2006, p. 35. Testo non in commercio.

aziende di produzione e di erogazione”¹⁰. In questa logica e secondo le indicazioni che sembrano emergere dalle parole del Professor Bertini, si è deciso di approfondire una particolare fattispecie di azienda, l’impresa sociale, ponendo in evidenza peculiarità della gestione, della governance e dell’economicità. Un accenno è dato anche al tema della disclosure.

2. Caratteristiche distintive dell’impresa sociale

L’impresa sociale costituisce un particolare modello organizzativo della produzione e configura una tipologia di azienda orientata al mercato per finalità di interesse generale. Se l’azienda è vista come sistema aperto e interattivo¹¹, ovvero una combinazione di parti o sub-sistemi che agiscono in mutua dipendenza, sistema che intrattiene una fitta rete di relazioni con altri attori del mondo economico e sociale, rinnovandosi costantemente alla ricerca di un equilibrio dinamico¹², l’impresa sociale assume rispetto all’impresa tout court connotazioni peculiari non solo rispetto alla ricerca di tale equilibrio, ma anche rispetto al fine, diverso dal profitto, al modello di governance, che include necessariamente la partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder sociali, all’assunzione del rischio, normalmente in capo sia al capitale che al lavoro¹³.

Con il termine impresa sociale si intende comunemente l’azienda orientata al mercato in vista del conseguimento di finalità di interesse generale. La concettualizzazione più compiuta, capace di riassumere tutti gli aspetti elaborati da dottrina e prassi, evidenzia tre dimensioni dell’impresa sociale: economico-imprenditoriale, sociale, proprietaria o di governance¹⁴.

La dimensione imprenditoriale riguarda la produzione stabile di beni e servizi ceduti sul mercato a soggetti privati, soci e amministrazioni pubbli-

¹⁰ Ivi, p. 36.

¹¹ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema d’analisi*, Giappichelli, Torino, 1977. Come il chiaro Autore evidenziava “il carattere sistematico dell’azienda dipende dalla natura stessa delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo da causa ad effetto [...]. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema”. Ivi, p. 16.

¹² Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.

¹³ Pellegrino Capaldo, *L’azienda centro di produzione*, op. cit.

¹⁴ Tale definizione è stata sviluppata di recente dalla Commissione Europea, attraverso l’approvazione della Social Business Initiative (SBI). La definizione ha preso le mosse dal concetto di impresa sociale promosso dalla rete internazionale di ricerca EMES (European Research Network), cui hanno contribuito vari studiosi. European Commission (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, disponibile su <https://ec.europa.eu/social/>.

che, impiegando lavoro e capitale, fattori produttivi tipici delle economie di mercato¹⁵. La dimensione sociale attiene alla produzione di beni e servizi o agli obiettivi generali delle attività svolte che hanno una connotazione fortemente sociale e di interesse generale. Vincoli alla distribuzione diretta e indiretta degli utili e del patrimonio sono posti per garantire l'effettivo perseguimento dell'interesse generale¹⁶. La dimensione della governance, infine, deve prevedere, a prescindere da specifiche disposizioni di legge, una effettiva partecipazione alla governance e alla struttura organizzativa di tutti gli stakeholder i quali, pertanto, dovranno essere debitamente rappresentanti nel processo decisionale¹⁷.

L'impresa sociale ha natura *problem solving* e le attività che svolge generano valore per gli stakeholder sociali¹⁸. In altre parole, il suo tratto distintivo è la capacità di generare output e valore economico-sociale piuttosto che profitto¹⁹. L'impresa sociale è di norma fortemente radicata sul territorio, ha un'ampia capacità di creare nuova occupazione, ha una spiccata abilità di integrare risorse umane ed economiche di diversa origine per impiegarle a fini di utilità sociale, presenta un'elevata partecipazione dei soci alle attività e alla governance da cui deriva un originale stile manageriale il quale considera interessi e obiettivi di varie categorie di *stakeholder*.

¹⁵ Carlo Borzaga, Jacques Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London & New York, 2001; Dennis, R. Young, Lester, M. Salamon, *Commercialization, social ventures and for-profit competition*, in Lester, M. Salamon (ed.) *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington DC, 2002, pp. 423-446; Dennis, R. Young & Jesse, D. Lecy, *Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, n. 25, 2014, pp. 1307-1332.

¹⁶ Carlo Borzaga, Sara Depedri, *Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes*, in Jean-Louis Laville, Dennis Young, Philippe Eynaud (eds), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, Routledge, London & New York, 2015, pp. 109-121; Johanna Mair, *Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration*, in Walter W. Powell, Patricia Bromley (eds.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Stanford University Press, Stanford, 2020, pp. 333-357.

¹⁷ Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, n. 28, 2017, pp. 2469-2497; Johanna Mair, *Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration*, op. cit.

¹⁸ Michele Galeotti, *Strategia e creazione di valore*, in Galeotti, M., Garzella, S. (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 397-420; Ana María Peredo, Murdith McLean, *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*, in *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, 2006, pp. 56-65.

¹⁹ Anderson and Dees hanno enfatizzato questo concetto, riferendosi ad un precedente lavoro di Young. Beth Anderson, Greg Dees, *Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship*, in Alex Nicholls (ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, 2008, 144-168; Dennis, R. Young, *If not for profit, for what?* Lexington Books, Toronto, 1983.

Ne consegue la sua capacità di creare valore-ricchezza e valore-utilità nel contesto economico-sociale e di destinarlo a varie categorie di stakeholder interni ed esterni²⁰. Il modello organizzativo riconducibile alla fattispecie in esame compare sullo scenario economico internazionale intorno agli anni Novanta del secolo scorso, suscitando un crescente interesse prima in Europa e negli Stati Uniti e solo in seguito in altre regioni, come l'Asia orientale (soprattutto Giappone e Corea del Sud) e l'America Latina, ma occorre attendere la metà degli anni Novanta perché la nozione di impresa sociale inizi ad essere realmente utilizzata.

Le imprese sociali hanno una duplice natura, che riflette sia l'attuazione degli obiettivi sociali sia l'orientamento al mercato. Non perseguono il profitto, ma l'interesse generale e ciò ne determina una natura ibrida ovvero fa sì che la sostenibilità economica della gestione sia garantita dai ricavi e non solo da sovvenzioni e donazioni, come nel caso degli enti non profit di tipo filantropico-erogativo²¹. Le imprese sociali hanno, inoltre, un modello di governance proprietaria inclusiva, che ne riflette la missione sociale e che può attuare uno stile manageriale di tipo partecipativo efficace, anticipando sotto questo profilo, quel processo evolutivo ampiamente auspicato anche nelle imprese²².

Lo stile di gestione originale delle imprese sociali considera gli interessi e gli obiettivi di molteplici categorie di stakeholder. Pertanto, la parziale distribuzione del reddito da un lato, il rapporto diretto con gli stakeholder dall'altro, consentono di vedere le imprese sociali come veri propri "laboratori aziendali", ovvero centri ove si sperimentano nuove forme di impresa e di governance.

Due aspetti su cui è utile focalizzare l'attenzione riguardano, da un lato il processo di generazione del reddito, dall'altro il modo in cui gli atti di liberalità contribuiscono alla sua formazione. Entrambi i profili sono essenziali alla comprensione della gestione economica dell'impresa sociale. Il processo di formazione del reddito dovrebbe essere analizzato – anche contabilmente – in modo da riflettere la natura dell'impresa sociale e, dunque, dovrebbe evidenziare la parte di esso che è stata generata o influenzata da donazioni e

²⁰ Per interessanti richiami al tema della creazione di valore, si rinvia a Michele Galeotti, *Strategia e creazione di valore*, in Galeotti, M., Garzella, S. (a cura di) *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, pp. 397-420; Michele Galeotti, *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino, 2006.

²¹ Bob Doherty, Helen Haugh, Fergus Lyon, *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, 2014, Vol. 16, No. 4, pp. 417-436.

²² Sul punto si veda Gianfranco Zanda, *Fondamenti di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2015.

liberalità di vario genere, in molti casi necessarie alla sopravvivenza stessa dell'impresa.

La comprensione dei summenzionati aspetti si rivela necessaria per due ordini di motivi: i) per evitare che venga distribuito reddito che in realtà non è valore economico generato dalla gestione; ii) per comprendere l'incidenza delle liberalità sulla gestione economica e, conseguentemente, quale impatto sulla sopravvivenza dell'impresa può avere il loro venir meno. Entrambi gli aspetti devono essere inclusi e adeguatamente rappresentati nella disclosure aziendale la quale diverrebbe così uno strumento pienamente in grado di esprimere il valore economico e sociale generato dalla gestione.

3. L'impresa sociale e il profitto

L'impresa sociale destina la produzione allo scambio sul mercato al fine di realizzare finalità di interesse generale. Ne consegue che le risorse per questa azienda provengono dai ricavi, cui si intrecciano atti di liberalità erogati nei modi e nelle forme più disparate da coloro che, condividendo i fini dell'ente, contribuiscono alla gestione apportandovi risorse finanziarie, beni in natura, lavoro. Le une e gli altri sono ceduti gratuitamente cioè senza richiedere un corrispettivo, al solo fine di migliorare l'economicità della gestione dell'azienda e farle raggiungere più efficacemente l'equilibrio economico-finanziario²³.

Sulla base di queste peculiarità della loro gestione economica, occorre chiedersi a quali condizioni le imprese che collocano la produzione sul mercato possano definirsi *sociali*. Potendo realizzare margini di profitto, in conseguenza degli atti di scambio, come può affermarsi che perseguono finalità di interesse generale? Nell'esperienza europea le imprese acquisiscono la loro qualifica di imprese sociali a due condizioni: se operano in uno dei settori definiti di utilità sociale dalla normativa e se pongono limiti alla distribuibilità di utili e avanzi di gestione, sia durante l'attività che in fase di liquidazione²⁴. L'eventualità che l'impresa sociale realizzi un profitto è ipotesi che la escluderebbe, secondo alcune interpretazioni, dal novero degli enti non profit. In conseguenza dello scambio sul mercato della produzione realizzata, non solo è teoricamente possibile che l'impresa sociale realizzi un'eccedenza dei ricavi sui costi, ma potrebbe persino generare un *extra* a

²³ Giorgio Fiorentini, *Impresa sociale e sussidiarietà*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

²⁴ Sia in Italia che in Europa le prime forme di impresa sociale prevedevano il divieto assoluto di distribuzione degli utili.

motivo della presenza di atti di liberalità. Tale circostanza non la esclude dal novero degli enti non profit poiché la dottrina prevalente dà rilievo non al profilo oggettivo del *conseguimento* del profitto ma a quello soggettivo della sua *distribuibilità*.

Se si adottasse un'impostazione restrittiva, il solo fatto che l'impresa sociale possa conseguire un profitto porterebbe a non includerla nel perimetro delle "non profit". Questa impostazione è ampiamente superata, anche a livello normativo, ma secondo alcuni resta fermo il convincimento che il profitto realizzato non vada distribuito né in forma diretta né in forma indiretta. Più attuale e certamente prevalente è la posizione di coloro che, in dottrina e prassi, ammettono una distribuzione degli utili seppur entro certi limiti (profilo soggettivo)²⁵.

Tale impostazione trova fondamento nella conoscenza della stessa composizione del reddito d'impresa, inteso come generica eccedenza dei ricavi derivanti dallo scambio sul mercato sui costi sostenuti in conseguenza dell'acquisizione dei fattori produttivi. Solo una parte di tale eccedenza può definirsi "profitto" mentre la restante parte è mera remunerazione dei fattori produttivi impiegati, con i quali l'impresa ha concordato una remunerazione di tipo residuale²⁶.

Da un punto di vista meramente economico, dunque, e a prescindere da quanto le norme possano o non possano ammettere, la natura sociale dell'impresa non è compromessa nel caso in cui si proceda alla distribuzione dell'utile d'esercizio, seppure entro certi limiti. È sull'ampiezza di tale restrizione che si dovrebbe discutere²⁷, ma non ci sono ragioni economiche per escludere una remunerazione nella misura del compenso base per il mero uso del fattore che si è esposto al rischio d'impresa. Il capitale sarebbe trattato alla stregua di un altro fattore produttivo e sarebbe remunerato per l'uso che se ne è fatto. Procedendo secondo questa logica, potremmo persino ammet-

²⁵ Wolfgang Grassl, *Business models of social enterprise: A design approach to hybridity*, in ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, Vol. 1, No. 1, pp. 37-60, Feb. 2012; Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, op. cit.; Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences*, in Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 32-53.

²⁶ Robert, N. Anthony, *Accounting for Cost of Equity*, in Harvard Business Review, Vol. 51, No. 6, 1973, pp. 88-102 e, in particolare, pp. 89-90. Su tale aspetto, si veda anche Angela Magistro, *Profitto. Prove di dialogo tra economisti e aziendalisti*, Giappichelli, Torino, 2011.

²⁷ È del tutto superfluo precisare che nell'impresa sociale andrà esclusa la distribuzione dell'extraprofitto, ovvero la parte del reddito che eccede la congrua remunerazione del capitale.

tere di includere nella remunerazione una parte del premio per il rischio a cui il capitale si è esposto²⁸.

È utile precisare che la normativa italiana²⁹ supera in parte i dubbi dottrinali circa la distribuibilità del reddito da parte dell'impresa sociale anche se, permangano ancora delle perplessità in coloro che ritengono il profitto, o quanto meno la sua distribuibilità, incompatibile con l'interesse generale perseguito dagli enti non profit³⁰. In verità, a nostro modo di vedere, il dibattito si fonda su un'errata interpretazione del *profitto*, ma soprattutto sul convincimento di non ritenere possibile che le finalità sociali di un ente possano convivere con la legittima aspettativa di tutti i fattori produttivi, incluso il capitale, ad una soddisfacente remunerazione. Così non è tanto che, in un contesto sempre più dinamico, l'impresa sociale si trova a competere in termini di offerta di valore con le imprese for profit nel contesto economico-sociale³¹.

4. La disclosure del valore economico-sociale generato

Dopo questi brevi richiami, veniamo dunque a discutere dei limiti della contabilità tradizionale nel rappresentare i risultati delle imprese sociali. La consapevolezza di tali limiti è necessaria al fine dell'elaborazione critica di un modello di disclosure adeguato a rappresentare il valore creato.

La contabilità economico-finanziaria ignora input significativi, ad esempio il lavoro volontario, e tutti gli altri proventi figurativi che invece caratterizzano molte realtà. Al contempo, non tiene conto di molti output, in particolare di quelli sociali e ambientali i quali non derivano da attività commerciale e, dunque, non sono monetizzabili in termini di valore di scambio³². Ne

²⁸ Pellegrino Capaldo, *L'azienda centro di produzione*, op. cit.

²⁹ L'assenza di scopo di lucro e i limiti alla distribuzione degli utili per le imprese sociali costituite nelle forme di cui al libro V del codice civile sono stabiliti all'art. 3, comma 3 del D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 112, cui si fa rinvio.

³⁰ Andrew J. Lind, *The non-distribution constraint and social enterprise: Can share capital fund non-profit organisations?*, in *Third Sector Review*, Vol. 25, No. 2, 2019, pp. 233-257; Ofer Eldar, *The role of social enterprise and hybrid organizations*, in *Columbia Business Law Review*, 2017, pp. 92-104; Jacques Defourny, Marthe Nyssens, *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, op. cit.

³¹ Michele Galeotti, *Strategia e creazione di valore*, op. cit.

³² Laurie Mook, *An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations*, Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (*Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 17), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 2014, pp. 197-221. Interessanti spunti derivano dalla lettura di vari saggi contenuti nel volume edito da Laurie Mook, (Ed.), *Accounting for social value*, University of Toronto Press, 2013. In parti-

consegue che il quadro contabile convenzionale, non è in grado di sintetizzare, rappresentare e valutare il valore complessivo generato³³, un valore composito e complesso che deve essere proteso all'accertamento sia della performance economico-finanziaria che di quella sociale. La prima è riconducibile a redditività, liquidità, adeguatezza patrimoniale ed efficienza e richiede l'osservazione di aspetti quali il trend del fatturato, la capacità di attrarre o generare risorse finanziarie, l'allocazione efficiente delle risorse disponibili³⁴. L'altra, la performance sociale, necessita di individuare metriche e parametri per esprimere in modo intellegibile il valore/utilità generato per gli stakeholder sociali.

Riguardo ai modelli di contabilità sociale e di disclosure utilizzabili, la letteratura non è concorde e quelli proposti si fondano su concetti diversi di responsabilità sociale³⁵. L'approccio che ci sembra più adeguato a rappresentare la natura composita delle performance dell'impresa sociale, è quello fondato su un modello di responsabilità integrata che combina opportunamente rapporto di missione, rapporto sociale e ambientale, prospetti contabili tradizionali³⁶.

La letteratura prevalente sembra maggiormente interessata agli strumenti che possono favorire la creazione di valore per gli stakeholder sociali³⁷, nonché al contributo del volontariato alla creazione di questo valore³⁸ piuttosto che all'elaborazione di modelli complessi ed esaustivi i quali includano an-

colare, nell'Introduzione la Mook offre un'interessante ricognizione della letteratura sul tema, pp. 5-30.

³³ Cecilia Grieco, *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* Springer, Cham, 2015.

³⁴ Woods Bowman, *Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits*, in *Nonprofit management and leadership*, Vol. 22, No. 1, 2011, pp. 37-51.

³⁵ Rob Gray, Jan Bebbington, David Collison, *NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No 3, 2006, pp. 319-348; L. David Brown, Mark H. Moore, *Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 30 No 3, 2001, 569-587.

³⁶ Michele Andreaus, Ericka Costa, *Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations*, *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations* (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 2014, pp. 153-176.

³⁷ Frank Conaty, Geraldine Robbins, *A stakeholder salience perspective on performance and management control systems in non-profit organisations*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 80, 102052, 2021; Laurie Mook, Jack Quarter Mook, Betty J. Richmond, *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Prentice Hall, Toronto, 2003; Lee D. Parker, *Social and environmental accountability research: a view from the commentary box*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18 No 6, 2005, pp. 842-860.

³⁸ Si vedano per tutti Laurie Mook, Jack Quarter, Betty J. Richmond, *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, op. cit.

che le performance economiche, e quelli utilizzati dalle imprese for profit non sono adatti ad esprimere appieno il valore economico e sociale generato dalle imprese sociali. Su questo punto c'è molto da fare poiché la contabilità economico-finanziaria non è in grado di rappresentare un'ampia gamma di stakeholder interessati dalle attività delle organizzazioni. A ciò devono supplire altri strumenti quali il bilancio sociale³⁹ o il conto economico a valore aggiunto⁴⁰, capace di evidenziare la ricchezza creata per un ampio spettro di stakeholder, siano essi dipendenti, collaboratori, comunità, o finanziatori. Sebbene, infatti, l'equilibrio economico-finanziario sia fattore imprescindibile alla sopravvivenza, nell'impresa sociale è solo uno strumento per raggiungere gli obiettivi aziendali, che sono e restano sociali, e deve essere costantemente monitorato attraverso una complessa valutazione multidimensionale, i cui strumenti di misurazione non sono unanimemente condivisi, principalmente a causa della soggettività connessa alla valutazione di molte attività immateriali, *in primis* il capitale umano e relazionale⁴¹.

Un progetto di contabilità sociale *ad hoc* per gli enti del terzo settore può essere utilizzato come percorso verso pratiche innovative che aumentino la trasparenza organizzativa e consentano di offrire una visione completa del valore creato. Una nozione di valore che, anche per le imprese profit, si va sempre più orientando verso una platea di stakeholder più ampia degli investitori e include la comunità e l'ambiente. Sebbene l'attenzione a questi aspetti sia alta, a parere di chi scrive, manca ancora una visione integrata che valorizzi adeguatamente il valore di alcune importanti risorse figurative.

³⁹ In Italia, a seguito della Riforma del Terzo Settore, il bilancio sociale è incluso tra le scritture contabili obbligatorie cui è tenuta l'impresa sociale a prescindere dalla dimensione o dalla forma giuridica.

⁴⁰ Ci riferiamo all'Expanded Value Added Statement – EVAS proposto da Laurie Mook, Betty J. Richmond & Jack Quarter, *Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, No 3, 2003, pp. 283-297. Vari modelli sono stati elaborati in seguito sulla base di quello proposto dal gruppo di ricerca canadese, a cui progressivamente sono stati aggiunti altre sezioni per rappresentare l'efficacia sociale e la coerenza istituzionale. Si vedano, ad esempio, Luca Bagnoli, Cecilia Megali, *Measuring performance in social enterprises*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40, No. 1, 2011, pp. 149-165, in particolare p. 152. Sul punto anche Michele Andreaus, Ericka Costa, *Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations*, op. cit. che propongono un sistema di controllo e disclosure incentrato su performance finanziaria (ad esempio valore aggiunto economico e sociale), efficacia sociale (raggiungimento degli obiettivi) e legittimità sociale, espressa essenzialmente attraverso il rispetto della legge.

⁴¹ Paola Paoloni, *The C.A.O.S. model*, Giappichelli, Torino, 2021.

5. Note conclusive

L'impresa sociale rappresenta un modello ibrido di azienda poiché le sono propri i caratteri dell'impresa e dell'azienda di erogazione in senso stretto.

Nell'impresa sociale assumono rilevanza i fini d'interesse generale che muovono gli ideatori dell'impresa, ma il funzionamento, l'organizzazione interna, la destinazione della produzione realizzata la rendono del tutto simile all'impresa tout court.

Un'ulteriore caratteristica distintiva attiene alla governance, ampia, partecipata, che prevede il pieno coinvolgimento degli stakeholder ai processi decisionali. Ne consegue uno stile manageriale peculiare che considera l'interesse e gli obiettivi di varie categorie di stakeholder. Nell'impresa sociale, si realizza appieno il pensiero del Professor Bertini quando afferma che *“la Corporate Governance è da intendendersi, più che come un modo per superare i conflitti tra le varie categorie di portatori di interesse, come un sistema di governo capace di migliorare la ‘a tutto tondo’ la qualità della vita dell’azienda”*⁴².

Si può affermare, pertanto, che la parziale distribuzione del reddito da un lato, la stretta relazione con gli stakeholder dall'altro, evidenzino come le imprese sociali possano essere considerate dei veri e propri “corporate lab”, ovvero delle entità dove nuove forme di impresa e di governance possono essere elaborate.

In una definizione moderna dei sistemi economici possiamo allora dire che l'imprenditore non è solo colui che organizza i fattori produttivi in vista del profitto: l'imprenditore è colui che intravede i bisogni umani e individua il modo di soddisfarli secondo una logica di profitto o sociale. In questo senso la nozione di impresa oggi risulta essere più estesa di quella di un tempo e comprende anche l'impresa che si pone finalità diverse dal profitto e a cui corrisponde un nuovo stile di imprenditorialità e di gestione.

L'insieme di queste caratteristiche rende il modello dell'impresa sociale un idealtipo che risponde pienamente al rispetto dei criteri ESG (Environment, Social, Governance). Da ciò consegue la necessità di elaborare nuovi modelli e strumenti per divulgare le loro performance finanziarie e sociali nonché dare prova del valore creato per gli stakeholder sociali.

⁴² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale. Quarta edizione riveduta e ampliata*, Giapichelli, Torino, 2013, p. 129.

Riferimenti bibliografici

- Anderson B. B., Dees J. G. (2006), *Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship*, in *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*.
- Andreas M., Ericka Costa E. (2014), *Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations*, in *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds.
- Anthony R. N. (1973), *Accounting for Cost of Equity*, in *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 6.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino, seconda edizione.
- Bertini U. (1996), *Presentazione* in *Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato, Roma, 28-30 settembre 1995*, Clueb, Bologna, pp. 1-11.
- Bertini U. (2006), *Nota sulla "cultura aziendale"*, in Sidrea – Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Testo non in commercio.
- Bertini U. (2013), *Scritti di politica aziendale. Quarta edizione riveduta e ampliata*, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E. (2002), *Il ruolo delle aziende non profit e le modificazioni della struttura del sistema economico italiano*, in *Economia e Diritto del Terziario*, 2001/3.
- Borzaga C., Defourny J. (eds.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London & New York.
- Borzaga C., Depedri S. (2015), *Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes*, in AA.VV. *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, Routledge, London & New York.
- Bowman W. (2011), *Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits*, in *Nonprofit management and leadership*, Vol. 22 No. 1.
- Brown L. D., Moore M. H. (2001), *Accountability, strategy, and international non-governmental organizations*, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 30 No 3.
- Capaldo P. (2013), *L'azienda centro di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Conaty F., Robbins G. (2021), *A stakeholder salience perspective on performance and management control systems in non-profit organisations*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 80.
- Defourny J., Nyssens M. (2010), *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences*, in *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1.
- Defourny J., Nyssens M. (2017), *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 28.

- Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014), *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*, in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 4.
- Eldar O. (2017), *The role of social enterprise and hybrid organizations*, in *Columbia Business Law Review*.
- European Commission (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, disponibile su <https://ec.europa.eu/social/>.
- Fiorentini G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà*. FrancoAngeli, Milano.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Galeotti M. (2013), *Strategia e creazione di valore*, in Galeotti, M., Garzella, S. (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Grass W. (2012), *Business models of social enterprise: A design approach to hybridity*, in *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, No. 1.
- Gray R., Bebbington J., Collison D. (2006), *NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No 3, 2006.
- Grieco C. (2015), *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* Springer, Cham.
- Lind A. J. (2019), *The non-distribution constraint and social enterprise: Can share capital fund non-profit organisations?*, in *Third Sector Review*, 25(2).
- Lind A. J. (2019), *The non-distribution constraint and social enterprise: Can share capital fund non-profit organisations?*, in *Third Sector Review*, Vol. 25 No 2, 2019.
- Magistro A. (2011), *Profitto. Prove di dialogo tra economisti e aziendalisti*, Giappichelli, Torino.
- Mair J. (2020), *Social entrepreneurship: Research as disciplined exploration*, in AA.VV., *The nonprofit sector: A research handbook*.
- Mook L., Quarter J., Richmond B. J. (2005), *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Prentice Hall, Toronto.
- Mook L., Richmond B. J., Quarter J. (2003), *Integrated social accounting for non-profits: A case from Canada*, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14 No 3.
- Mook L. (Ed.) (2013), *Accounting for social value*, University of Toronto Press, Toronto.
- Mook L. (2014), *An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations*, *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations* (Advances in Public Interest Accounting, Vol. 17), Emerald Group Publishing Limited, Leeds.
- Paoloni P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Paoloni P. (2021), *The C.A.O.S. model*, Giappichelli, Torino.
- Paoloni P., Cosentino A., Arduini S., Manzo M. (2023), *Intellectual capital and knowledge management for overcoming social and economic barriers in the health-care sector*, in *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No.8.

- Parker L. D. (2005), *Social and environmental accountability research: a view from the commentary box*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18 No 6, 2005.
- Peredo A. M., McLean M. (2006), *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*, in *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 56-65.
- Propersi A. (2001), *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano.
- Salamon L. M., Anheier H. K. (1996), *The emerging nonprofit sector: An overview*, Manchester University Press, Manchester.
- Young D., Salamon L. (2002), *Commercialization, social ventures and for-profit competition*, in L. Salamon (ed.), *The State of Nonprofit America*, pp. 423-46, Brookings Institution Press, Washington DC.
- Young D. R., Lacey J. D. (2014), *Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors*, in *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 25.
- Young D. R. (1983), *If not for profit, for what?* Toronto, Lexington Books.
- Zanda G. (2015), *Fondamenti di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.