a colloquio con Michele Andreaus

di Silvia Cavalloro

l'intervista

Michele Andreaus è Professore Ordinario presso il Dipartimento di Economia e Management della Facoltà di Economia dell'Università di Trento, dove insegna Contabilità Aziendale e Bilancio, Tecnica Professionale, Crisi e Risanamento d'Azienda, Bilancio Sociale e Nuove Forme di Certificazione della Qualità.
I suoi interessi di ricerca si concentrano sui criteri di rendicontazione delle imprese for profit e delle aziende non profit, con particolare riferimento a tematiche quali bilancio sociale, bilancio ambientale e bilancio di sostenibilità. Particolarmente significativa l'attenzione al tema della trasparenza della comunicazione d'azienda, sia negli aspetti più strettamente contabili, sia negli aspetti legati alla responsabilità sociale.
È coordinatore, assieme al prof. Paolo Andrei, del gruppo di lavoro Gruppo Bilancio Sociale per la definizione degli standard per la redazione del bilancio sociale dei gruppi aziendali (www.gruppobilanciosociale.org).

L'espressione "Bilancio sociale" mette insieme due parole che nel linguaggio comune evocano approcci diversi nel leggere la realtà. *Bilancio*, con riferimento al mondo economico, richiama un'idea di rendicontazione sulla base di dati precisi, quantitativi, mentre *sociale* richiama un'idea per certi aspetti quasi opposta, legata a una dimensione qualitativa e che sfugge a parametri oggettivi. Quando e per esprimere cosa queste due parole si sono incontrate?

In effetti a prima vista l'espressione "bilancio sociale" potrebbe apparire come un ossimoro. Ma in realtà non è possibile pensare la gestione di un'azienda in maniera slegata dal contesto nel quale è inserita e senza che essa, nel valutare il proprio operato, non consideri i legami con quello che la circonda. Ogni azienda infatti – sia *for profit* che *non profit* – è completamente immersa in un tessuto sociale che può essere una comunità, uno stato o il mondo intero e ha dunque una sua dimensione economico-finanziaria, che deve essere tenuta sotto controllo, ma anche una sua dimensione sociale in quanto rappresenta un pezzo della società.
Un altro aspetto chiamato in causa riguarda la dimensione temporale. Un'azienda è tale solo se ha una prospettiva a lungo termine. In questa prospettiva il bilancio economico-finanziario, che per sua natura ha una dimensione di breve periodo, non è sufficiente. Infatti affinché l'azienda sia efficace, cioè in grado di raggiungere e mantenere i propri obiettivi nel tempo – ad esempio di creare valore per gli azionisti nel caso di una *for profit* o di produrre valore sociale per una comunità per una *non*

La Federazione ha avviato il progetto di elaborazione del bilancio sociale a partire dalla primavera del 2013.
Allo scopo ha costituito un gruppo di lavoro istituzionale(1) con il compito di definire, coordinare, monitorare l'intero progetto e curarne la documentazione e la pubblicizzazione. Le fasi iniziali del lavoro hanno portato alla definizione della mission della nostra organizzazione e dei fini e dei valori che orientano la progettualità della stessa Federazione e delle scuole associate. Questo ha permesso di giungere a una prima documentazione da assumere come cornice e punto di riferimento per le fasi successive di costruzione di questo importantissimo strumento. Fasi che prevedono, in alcuni passaggi di realizzazione e di validazione del processo, anche il coinvolgimento dei diversi attori che a vario titolo – professionale o volontario – svolgono un ruolo fondamentale per garantire un servizio educativo di qualità all'interno dell'intero Sistema.

(1) Il gruppo è composto dal Presidente Giuliano Baldessari, dal Direttore Lucia Stoppini, dal Dirigente del Servizio di Coordinamento Sandra Bucci, dalla Responsabile del Settore Ricerca, Formazione e Servizi pedagogici Lorenza Ferrai, dal Responsabile del Settore Amministrativo Sandro Miori, da tre Consiglieri della Federazione: Gianni Antonio Benedetti, Sandro Tagliaferri (anche presidente della scuola di Pieve di Bono), Stefano Plotegheri (anche presidente della scuola di Villazzano), dai consulenti scientifici Cristina Zucchermaglio (Sapienza, Università di Roma) e Giuseppe Scaratti (Università Cattolica di Milano), dall'economista Michele Andreaus (Università di Trento).

profit – deve rispettare nel lungo periodo sia vincoli di carattere economico-finanziario, quindi garantire un equilibrio finanziario, sia vincoli di carattere sociale e ambientale. Aziende che non hanno rispettato questi equilibri sono andate in crisi e hanno fallito.

Qual è lo specifico di tale strumento rispetto ad altri che un'azienda potrebbe utilizzare?

Il bilancio sociale è un importantissimo strumento di controllo di gestione in senso lato e di rendicontazione, non di comunicazione. È necessario distinguere bene strumenti che hanno la funzione di portare l'immagine dell'azienda all'esterno, di comunicare una serie di informazioni per visibilizzare percorsi, processi e prodotti, da una funzione di rendicontazione, cioè di render conto all'esterno del raggiungimento o meno di certi specifici obiettivi precedentemente stabiliti in ragione dei quali sono state gestite determinate risorse.
Il bilancio sociale nasce negli anni '50 negli Stati Uniti, nel contesto *for profit*, inizialmente proprio con l'accezione di strumento di comunicazione per poi evolvere verso la funzione di rendicontazione.
La funzione comunicativo-promozionale è assolutamente legittima e giusta, anche strategica per un'azienda, ma è operazione diversa dal rendicontare.

Come questo strumento può contribuire alla qualificazione e alla crescita del Sistema delle scuole equiparate associate alla Federazione?

Nel mondo *non profit* l'importanza di dotarsi di uno strumento come questo diventa ancora più stringente. La Federazione non ha un azionista che chiede di produrre utili per avere i dividendi. Il fine ultimo è di carattere sociale. Allora il bilancio di esercizio in senso economico e finanziario permette di esplicitare ai diversi interlocutori come sono state spese le risorse, ma non entra nel merito delle azioni intraprese per render conto se queste siano state efficaci e in quale misura. Quindi il solo dato economico-finanziario non è in grado di dare un quadro completo in ragione della *mission* – cioè del fine istituzionale – e della natura specifica del servizio offerto.

Quale strumento potrebbe dunque permettere di valutare questi aspetti?

Nel caso della Federazione, oltre che spostarci dal semplice bilancio economico al bilancio sociale, sarebbe in realtà più opportuno parlare di bilancio di missione, o meglio ancora di bilancio integrato, un

unico documento che integra appunto l'aspetto economico, quello sociale e quello legato alla *mission*. Esso tiene dunque conto sia dei parametri economico-finanziari, sia di quelli in grado di riflettere l'efficacia dell'azione (il raggiungimento o meno degli obiettivi) sia l'efficienza dell'azione (modalità di utilizzo delle risorse). Perché nessuna azienda può permettersi di essere totalmente inefficace, in altre parole di sprecare risorse. Quel che cambia è come viene impiegato il margine che deriva dall'efficienza. Quindi un'azienda *for profit* utilizza i margini di efficienza per distribuire gli utili agli azionisti, mentre un'azienda *non profit* per migliorare in termini qualitativi e quantitativi il servizio offerto.
Nel caso della Federazione aprire al bilancio di missione è più completo e risponde alle esigenze di rendicontazione, cioè del render conto agli *stakeholders* interni ed esterni al Sistema, di quali siano le azioni intraprese e di che cosa l'intero Sistema delle scuole equiparate metta in atto.

Che differenza c'è tra il focalizzare questa operazione sulla sola Federazione o anche sull'intero Sistema, includendo le scuole?

Una differenza molto significativa. Se noi centrassimo questo processo sulla Federazione faremmo un documento con oggetto un ente che prevalentemente eroga servizi e verrebbero completamente a mancare i nodi di una rete che copre tutto il territorio e i punti terminali del servizio dove ci sono i bambini, le insegnanti, le famiglie e le singole comunità. Un'interazione complessa e ricca che si attua all'interno di un patto associativo basato su valori condivisi.
Lavorando sul Sistema dunque includiamo sia il soggetto che eroga servizi sia le scuole a stretto contatto diretto con il tessuto sociale. È molto rilevante questo scambio biunivoco tra la Federazione e le scuole. Un lavorare assieme che è molto interessante.

Il bilancio sociale si avvale della collaborazione e del coinvolgimento di più soggetti. In che misura tale coinvolgimento può essere significativo?

Il coinvolgimento è centrale. Il bilancio sociale attiva un processo interno e quindi deve prevedere coinvolgimento per essere condiviso. Credo molto a un lavoro di squadra. Quando si parla di bilancio integrato, inoltre, la misurazione dell'efficacia richiede competenze trasversali e quindi un lavoro in sinergia con diversificate professionalità.

For profit – non profit

Sono due espressioni diffusamente utilizzate nel linguaggio economico e finanziario per distinguere aziende e imprese prevalentemente orientate alla massimizzazione del valore economico per gli azionisti, alla creazione cioè di profitto e ricchezza da destinare ai propri soci (*for profit*), oppure enti o associazioni orientate alla creazione di valore sociale per la comunità (*non profit*). L'attività dunque è volta a produrre beni e servizi senza scopo di lucro ed eventuali profitti vengono reinvestiti interamente per gli scopi organizzativi.

Le parole in tasca:
Stakeholder

Si riferisce a chi ha interessi nell'attività di un'organizzazione o di una società o di un progetto, ne influenza le decisioni o ne è influenzato.
La definizione fu elaborata nel 1963 al Research Institute dell'Università di Stanford, utilizzata per la prima volta da Freeman che definisce stakeholder i soggetti senza il supporto dei quali l'impresa non è in grado di sopravvivere.
Sono considerati stakeholder quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione o che hanno comunque un interesse in gioco nel suo perseguimento.
In primo luogo gli azionisti e, quindi, i collaboratori, i clienti, i fornitori e i partner d'affari. In senso allargato sono inoltre stakeholder tutti quei singoli o gruppi, nonché le organizzazioni e istituzioni che li rappresentano, i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti delle attività dell'azienda, in particolare, le comunità locali e nazionali, le associazioni ambientaliste, le generazioni future.

Che spazio devono avere le criticità e come possono essere comunicate?

È fisiologico che in una azienda ci siano cose che vanno bene e cose meno positive. Evidenziare delle criticità fa parte di una operazione chiara, veritiera e corretta che deve caratterizzare il render conto della propria azione. Un aspetto molto importante è identificare gli indicatori con i quali si andranno a verificare gli obiettivi. Fissare gli obiettivi permette di potersi esprimere sull'esito delle scelte fatte e le criticità riscontrate permettono di migliorare la propria azione.
Il mondo *for profit* deve spostarsi verso in *non profit* quindi essere più attento alla dimensione sociale della gestione, mentre il mondo *non profit* deve spostarsi verso il *for profit* quindi mantenere l'attenzione al fine sociale, ma con maggiori competenze manageriali perché l'efficienza deve esserci.
Il minimo comune denominatore di queste due tipologie di realtà è la sostenibilità nel lungo periodo. Il *for profit* è sostenibile nel lungo periodo se rispetta dei vincoli di carattere sociale e ambientale, oltre che chiaramente di efficienza economica, mentre il *non profit* diventa sostenibile nel tempo e quindi efficace nel tempo se rispetta vincoli di carattere sociale e con un rispetto del vincolo dell'efficienza.