

*Università degli Studi
di Brescia*



*Dipartimento di
Economia Aziendale*

Giuseppina GANDINI - Luisa BOSETTI

***ORIENTAMENTO AL MERCATO
E SOSTENIBILITÀ FUTURA
NELLE AZIENDE DI PUBBLICA UTILITÀ***

Paper numero 119

Dicembre 2011

ORIENTAMENTO AL MERCATO
E SOSTENIBILITÀ FUTURA
NELLE AZIENDE DI PUBBLICA UTILITÀ

di

Giuseppina GANDINI
Professore Ordinario di Economia Aziendale
Università degli Studi di Brescia

e

Luisa BOSETTI
Ricercatore di Economia Aziendale
Università degli Studi di Brescia

*Paper presentato al XXXIV convegno annuale AIDEA
“Aziende di servizi e servizi per le aziende.
La ricerca di un percorso di sviluppo sostenibile per superare la crisi”,
Università degli Studi di Perugia, 13-14 ottobre 2011*

Indice

1. Orientamento al mercato nella governance delle public utilities.....	1
2. Crisi globale e corporate social responsibility (CSR) nelle aziende di pubblica utilità	2
3. Obiettivo e metodologia dell'analisi empirica	3
4. I risultati dell'indagine.....	4
5. Conclusioni	16
Bibliografia	18

Il lavoro è frutto della riflessione congiunta degli autori; tuttavia, le singole parti possono essere così attribuite: a Giuseppina Gandini i paragrafi 1 e 2; a Luisa Bosetti i paragrafi 3, 4 e 5.

1. Orientamento al mercato nella governance delle public utilities

L'integrazione volontaria delle preoccupazioni etiche e socio-ambientali nelle strategie di sviluppo aziendale assume precipuo rilievo nelle public utilities (PU), che erogano servizi alla collettività in stretta sinergia con gli enti pubblici proprietari e garanti dell'interesse generale e della promozione del territorio. I processi di cambiamento in atto nel settore delle PU comportano l'esigenza di adattare/stimolare il governo d'impresa verso nuove e differenti attese degli stakeholder, conciliando principi etici ed economico-aziendali (correttezza, legalità, equità, economicità, trasparenza) e temperando interessi economici, sociali ed ecologici.

Le relazioni tra imprese di pubblica utilità e mercati, in cui avvengono gli scambi di risorse e di servizi offerti a consumatori in predefinite aree geografiche, influenzano il divenire delle performance aziendali. Si impone quindi un'attenta riflessione su: un differente approccio ai rapporti interaziendali in ottica competitiva nella stessa area territoriale; un'analisi sulla limitata elasticità dell'offerta di servizi da parte delle PU; una necessaria cultura d'impresa improntata alla ricerca di accettazione e di condivisione di responsabilità, nonché di prevenzione dei rischi legati alla domanda sempre più estesa dei servizi connessi alla gestione dell'acqua, delle diverse fonti energetiche e dei rifiuti; una ridefinizione delle logiche di governo e degli strumenti operativi in grado di permettere un equilibrio tra opportunità di accesso ai servizi e capacità di sostenibilità nei periodi di crisi e nel futuro.

I rapporti interaziendali potrebbero essere facilitati da un approccio *market-driven* della gestione d'impresa allorquando ciascuna impresa individua nelle componenti di valore della domanda, come nel caso della richiesta di servizi da parte della collettività, l'istanza superiore, talvolta inconsapevole, di etica, di equità, di attenzione all'ambiente e di sostenibilità per le future generazioni.

La condizione di scarsità di offerta che caratterizza il mercato delle imprese di pubblica utilità si ripercuote sulla domanda mediamente insoddisfatta sia sotto il profilo della qualità del servizio offerto sia, sotto il profilo quantitativo, con riguardo alla crescita delle tariffe applicate. L'opportunità di operare secondo la logica dell'orientamento al mercato, a fronte di una limitata elasticità di offerta dei servizi, potrebbe consentire vantaggi reciproci: il primo, per gli utenti, di selezionare le imprese in relazione alla capacità di essere socialmente responsabili; il secondo, per le imprese, di diffondere e sostenere una cultura fondata sulla assunzione di responsabilità anche dal lato della domanda, ad esempio, evidenziando gli sprechi di acqua, educando alla raccolta differenziata, incentivando e motivando il risparmio energetico.

Nella ridefinizione delle logiche di governo e degli strumenti operativi, le PU orientate al mercato dovrebbero impostare le condizioni di offerta nel modo seguente:

- dimostrare di creare/aggiungere valore, mediante la progettazione, l'industrializzazione e la commercializzazione di beni e servizi che possono porre ciascuna impresa in condizione di vantaggio competitivo non solo economico, ma anche sociale e ambientale rispetto ai concorrenti (risultati-obiettivi raggiunti meglio e prima dei concorrenti);
- trasferire misure di valore differenziate agli stakeholder allo scopo di creare adesione alla proposta progettuale e di attivare il circuito virtuoso del consenso in funzione della distribuzione del valore ottenuto e di potenziale accesso a nuove risorse.

Qualificare la gestione *market-driven* d'impresa, anche nel governo delle PU, significa affermare, innanzitutto, una dimensione culturale, che indirizzi alla conoscenza e alla diffusione di norme e valori di condotta (corporate responsibility), secondo una visione d'impresa coerente con la complessità dei mercati globali e dei contesti competitivi di riferimento. Ne consegue, una dimensione di analisi, basata sul continuo monitoraggio del sistema di concorrenza, che sviluppi una logica di economia d'impresa in instabilità, vincolata dai flussi pull/push di comunicazione aziendale e che soddisfi il principio della trasparenza al fine di evitare forme di concorrenza sleale (dal lato dell'offerta). Infine, una dimensione di azione (Brondoni, 2007), che assuma il tempo come fattore-chiave dei programmi di marketing e delle connesse verifiche economico-aziendali (*time-based competition*), in una logica di gestione d'impresa in condizioni di mutabilità dell'offerta, di crescita della domanda di servizi e della concorrenza.

2. Crisi globale e corporate social responsibility (CSR) nelle aziende di pubblica utilità

In periodi di grande instabilità a livello globale, la necessità di contemperare competitività e sostenibilità dovrebbe tradursi, per le PU, nel riconoscimento di un concetto di responsabilità allargata e multiforme verso gli stakeholder (Salvioni, 2003; Molteni, 2004; Kotler, Lee, 2005; Rusconi, Dorigatti, ed., 2006; Perrini, Tencati, 2008). L'adozione di principi e strumenti idonei ad ottimizzare le relazioni con gli interlocutori sociali – in particolare i cittadini-utenti, i prestatori di lavoro, i soci e gli altri finanziatori – può aiutare sensibilmente le aziende di pubblica utilità a conservare fiducia, consenso e risorse anche in periodi di crisi diffusa nel sistema economico, quando è importante dimostrare di possedere solide strategie di crescita,

fondate sulla trasparenza, sulla collaborazione con gli stakeholder rilevanti e sull'attenzione per il territorio di riferimento.

La necessità di affermazione e di consenso delle PU dipende da due elementi: dalla capacità di rendere competitiva la relazione risorse-attività-risultati e dall'assunzione di comportamenti socialmente responsabili in grado di produrre effetti positivi nei confronti dei diversi interlocutori sociali.

La *triple bottom line* che collega la responsabilità economica a quella sociale e ambientale (Carroll, 1979; Clarke, 2001) assume pertanto particolare rilievo nelle imprese di pubblica utilità e, a nostro avviso, si rivela di estremo interesse proprio nelle fasi di crisi latente come nel momento attuale.

La capacità di farsi promotori di attenzione e di divulgazione di comportamenti socialmente responsabili può aiutare le PU nella crescita e nello sviluppo di relazioni durature ed efficaci nei confronti del territorio in cui operano al fine di contribuire ad un rilancio e ad un risanamento di tutte le attività produttive.

L'esigenza, peraltro, di coniugare l'aspetto economico-produttivo con l'aspetto sociale di risposta alle attese di crescita economica e civile dell'ambiente di riferimento, è dimostrata non solo dagli interventi effettuati nei diversi settori educativo/formativo, culturale, ambientale e di sostegno sociale ed economico allo sviluppo dell'impresa, ma anche dalla comunicazione diffusa mediante il bilancio sociale e di sostenibilità di cui si tratterà nell'analisi empirica. Ciò è parso di particolare interesse anche per le PU e per il confronto interaziendale a livello globale che progressivamente si porrà nei diversi mercati regolamentati. Si è ritenuto pertanto opportuno verificare empiricamente l'attivazione di comportamenti socialmente responsabili e l'integrazione dei relativi meccanismi e strumenti nell'attività di governance, facendo riferimento a un insieme rappresentativo di PU lombarde.

3. Obiettivo e metodologia dell'analisi empirica

L'analisi empirica si propone di verificare la consapevolezza e l'effettivo comportamento di un selezionato gruppo di PU rispetto ai temi della responsabilità d'impresa e della sostenibilità futura, anche in periodi di crisi.

L'indagine si concentra su alcune imprese di medie e grandi dimensioni della Lombardia¹, quotate e non quotate, nelle quali gli enti locali territoriali detengono (direttamente o tramite società interamente controllate) almeno il 30% del capitale. Tali imprese operano in uno o più dei seguenti settori:

¹ La selezione è stata effettuata tramite il database AIDA rispetto ai valori di bilancio al 31/12/2009, considerando le società con ricavi e attivo entrambi non inferiori a 10.000.000 euro e almeno 50 dipendenti.

fornitura di energia elettrica; fornitura di gas; raccolta, trattamento e fornitura di acqua; raccolta, trattamento, risanamento e smaltimento dei rifiuti.

La ricerca è basata su un questionario composto da 56 domande a risposta chiusa² o molto breve, la cui struttura non richiede quindi un'interazione diretta tra il compilatore e i ricercatori. L'impiego di un identico questionario per tutte le aziende, inoltre, assicura la raccolta delle medesime informazioni presso tutte le società partecipanti alla ricerca.

Nella fase di preparazione dell'indagine, il processo di selezione delle imprese ha portato a identificarne inizialmente diciannove, che sono state tutte contattate più volte³ sia telefonicamente sia tramite posta elettronica nel periodo 1° maggio – 20 giugno 2011. In tale fase, tutte le imprese hanno potuto prendere visione del questionario per decidere se collaborare alla ricerca, in relazione alle competenze necessarie per fornire le risposte e alla disponibilità di risorse interne.

Le imprese partecipanti sono risultate 6, tra le quali una quotata. Generalmente, è stato delegato dai vertici a compilare il questionario il responsabile dell'Ufficio tecnico o dell'Ufficio ambiente, sicurezza e qualità, oppure il responsabile per le certificazioni.

4. I risultati dell'indagine

Si presentano ora i risultati emersi dall'analisi dei questionari. Dapprima si mira ad appurare il livello generale di preparazione dell'operatore aziendale sulla CSR e sui suoi strumenti, a prescindere dalle scelte effettivamente adottate dalla PU di appartenenza. Successivamente si pone attenzione ai comportamenti effettivamente assunti dalle aziende con riferimento alla CSR e agli strumenti impiegati, considerando anche le modalità di assunzione delle decisioni sui temi della responsabilità socio-ambientale e le forme di coinvolgimento degli stakeholder. Si valutano altresì i documenti di comunicazione integrata sulle performance aziendali. Da ultimo, si osservano i costi sostenuti dalle imprese in relazione alla CSR e li si confronta con i benefici ottenuti.

a) Conoscenza e consapevolezza delle problematiche di CSR

Tutti gli operatori aziendali incaricati di compilare il questionario disponevano già di conoscenze sulle problematiche di responsabilità d'impresa e sviluppo sostenibile⁴, acquisite principalmente per effetto della promozione

² Alcune domande prevedono la possibilità di fornire più risposte.

³ Il contatto è avvenuto tramite l'ufficio di direzione o di presidenza.

⁴ Tutti gli operatori si sono dimostrati consapevoli del significato di responsabilità sociale e di sostenibilità.

esercitata dalle istituzioni locali, nazionali e sovranazionali (4 casi) o a seguito dell'osservazione di pratiche socialmente responsabili adottate da imprese concorrenti (4 casi) o da partner commerciali (2 casi). L'attenzione dei media per le tematiche in oggetto è risultata stimolante per 3 aziende, mentre hanno ottenuto 2 segnalazioni ciascuna la promozione ad opera della Camera di Commercio, delle associazioni di categoria e dei gruppi di interesse. Una sola azienda ha invece sottolineato l'impegno profuso in tal senso dalle organizzazioni sindacali.

Il confronto con il mercato pare dunque costituire uno stimolo importante all'adozione di comportamenti responsabili non soltanto sotto il profilo economico: questi iniziano ad essere intesi dalle PU oggetto di studio quali fattori non trascurabili di competitività e idonei a supportare l'attivazione di proficue e durature relazioni commerciali.

Inoltre, l'interessamento ai temi della CSR e dello sviluppo sostenibile pare maturare separatamente da logiche di opportunità o di vincolo connesse, ad esempio, all'acquisizione di certificazioni su qualità, ambiente e sicurezza o all'introduzione di modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi della legge vigente (d.lgs. 231/2001): in effetti, solo 2 operatori aziendali hanno sviluppato conoscenze sulla CSR anche in conseguenza di tali situazioni.

Sotto il profilo formativo, tutti gli operatori hanno approfondito autonomamente i temi della CSR e della sostenibilità, integrando così le conoscenze acquisite tramite la partecipazione a convegni, seminari e corsi di formazione organizzati da università e centri studi (2 casi), Regione o altri enti pubblici (2); in 2 casi sono stati segnalati anche corsi di formazione aziendali, che evidenziano la volontà degli organi di governance e della dirigenza di trasferire all'organismo personale un chiaro orientamento alla responsabilità globale nei confronti degli stakeholder.

La Tabella 1 riassume il livello di conoscenza dichiarato dagli operatori con riferimento ai principali strumenti di responsabilità sociale e ambientale. I risultati sono confortanti, data la diffusa prevalenza di una conoscenza

In relazione alla prima, essi hanno generalmente sottolineato la necessità di integrare le istanze sociali nelle strategie e nella gestione aziendale, improntando queste ultime a principi etici condivisi. L'operatore della società quotata ha enfatizzato altresì l'importanza di ascoltare gli stakeholder più rilevanti, dialogare con loro e coinvolgerli nei processi decisionali; viceversa, l'operatore di un'impresa non quotata ha focalizzato l'attenzione sulle attese dei prestatori di lavoro, che vanno al di là degli aspetti meramente economici ed organizzativi.

Sul concetto di sostenibilità, tutti gli operatori hanno evidenziato l'esigenza di adottare un modello di sviluppo orientato al lungo periodo, che consenta di soddisfare i bisogni odierni della collettività – non solo locale – senza compromettere tale capacità in futuro, in particolare in relazione al consumo delle risorse naturali.

più che adeguata sia sui documenti di comunicazione esterna (bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità), sia sugli strumenti finalizzati ad improntare all'etica le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni (codice etico o di condotta) e a garantire i requisiti di sicurezza, di rispetto ambientale e di qualità dei processi e dei servizi (certificazione etica SA8000, certificazioni ambientali EMAS e ISO 14001, certificazione OHSAS 18001 su sicurezza e salute dei lavoratori, certificazione di qualità ISO 9001).

Tabella 1: Conoscenza degli strumenti di CSR dichiarata dagli operatori aziendali

	Nulla	Solo di nome	Abbastanza buona	Molto buona
Bilancio sociale		1	3	2
Bilancio ambientale		1	2	3
Bilancio di sostenibilità		2	3	1
Codice etico o di condotta			5	1
Certificazione etica SA8000		4	1	1
Certificazione ambientale EMAS			2	4
Certificazione ambientale ISO 14001			2	4
Certificazione OHSAS 18001 (sicurezza e salute dei lavoratori)			2	4
Certificazione di qualità ISO 9001			1	5
Standard ISO 26000 (Guida sulla responsabilità sociale)	2	2	1	1
Cause-related marketing	2	3	1	

Risultano invece scarsamente conosciuti gli Standard ISO 26000 “Guida sulla responsabilità sociale” – probabilmente a causa della loro recente introduzione a livello internazionale, avvenuta ad ottobre 2010 – e le attività di cause-related marketing. Per queste ultime, la limitata conoscenza è probabilmente associata ad un contenuto utilizzo dello strumento da parte delle aziende analizzate e dei loro concorrenti (rispetto ai quali potrebbero trovare impiego processi emulativi): è quindi ipotizzabile che le PU siano maggiormente interessate e protese ad investire in efficaci sistemi di contenimento delle attese degli stakeholder, di protezione dei lavoratori, di rispetto e ripristino dell'ambiente naturale, nonché in attività di rendicontazione secondo principi di accountability e trasparenza, piuttosto che ad attivare collaborazioni con organismi esterni non orientati al profitto; tali relazioni, infatti, potrebbero sì giovare all'immagine aziendale, ma potrebbero anche esaurirsi nel breve periodo o essere interpretate dalla collettività come un mero trasferimento di risorse a fini promozionali, senza tradursi in un concreto miglioramento dei sistemi di governance, di gestione e di comunicazione agli interlocutori sociali.

Secondo gli operatori che hanno collaborato alla ricerca, l'adozione di pratiche socialmente responsabili da parte delle imprese è associata in primo luogo a finalità di promozione dell'immagine (6 risposte) e si correla alle

motivazioni etiche degli organi di corporate governance (5 casi): in altri termini, la CSR è intesa come l'impegno a trasferire la responsabilità individuale delle persone nell'agire quotidiano delle imprese.

L'attuazione di comportamenti socialmente responsabili, tuttavia, è considerata anche un mezzo per: migliorare i rapporti con le banche e con il mercato finanziario (5 casi); garantire una maggiore soddisfazione dei lavoratori, con effetti positivi per la produttività e la qualità delle prestazioni (4 casi); aumentare l'efficienza dei processi interni (3 casi), ad esempio mediante un consumo più accorto di materie prime e risorse energetiche.

Mentre le istituzioni pubbliche (UE, ministeri, dipartimenti regionali, ecc.) sembrano poter esercitare un ruolo significativo nella diffusione delle pratiche socialmente responsabili, come segnalato da 4 operatori, risultano meno rilevanti le pressioni esterne delle associazioni dei consumatori (2 risposte), ambientaliste (2) e sindacali (1). Del pari, gli incentivi fiscali non paiono costituire una motivazione valida all'assunzione di comportamenti socialmente responsabili (2 risposte), che non sembrano derivare nemmeno dall'esistenza di linee guida e standard di condotta e di comunicazione integrata agli stakeholder (2 casi).

Nel complesso, quindi, gli operatori delle PU avvertono una forte esigenza di integrazione, nei processi di governance aziendale, dei principi etici e delle finalità sociali e di protezione ambientale. Le risposte al questionario portano ad escludere che essi interpretino la CSR come uno strumento fine a se stesso, di mera qualificazione dell'immagine aziendale o separato dalle attività di pianificazione, programmazione e controllo.

L'approccio alla CSR condiviso dagli operatori giustifica altresì appieno la convinzione, da essi manifestata, che l'adozione di pratiche socialmente responsabili possa proteggere l'impresa da fenomeni di crisi in misura forte (1 caso) o buona (5).

b) Adozione di pratiche socialmente responsabili da parte delle PU

Con riferimento alla concreta attuazione della responsabilità socio-ambientale nelle rispettive imprese, gli operatori aziendali hanno selezionato le seguenti modalità:

- rispetto dell'ambiente (5 casi);
- rispetto dei diritti dei lavoratori e promozione delle pari opportunità (4);
- garanzia di qualità di servizi e prodotti offerti (4);
- selezione etica dei fornitori (4)⁵;
- dialogo con tutte le tipologie di interlocutori aziendali (3);

⁵ Rientra in questa tipologia l'affidamento di servizi a cooperative sociali, segnalato da un operatore.

- investimenti socialmente responsabili (3);
- adozione di best practice di corporate governance e valorizzazione delle relazioni con i soci e con la comunità finanziaria (2);
- partnership con la comunità locale (sponsorizzazione di eventi culturali, sportivi, ecc.) (2);
- beneficenza e atti di liberalità (2).

Una sola azienda ha riconosciuto nella comunicazione integrata di principi e valori, obiettivi e risultati (economici, sociali, ambientali e competitivi) una forma di attuazione della responsabilità d'impresa, nonostante anche altre PU procedano alla pubblicazione di specifici documenti o informazioni sul tema. Del pari, soltanto un'azienda ha ritenuto opportuno interpretare l'introduzione dei sistemi gestionali certificati come modalità applicativa della responsabilità verso gli stakeholder, sebbene tali sistemi siano diffusi anche presso le altre imprese analizzate.

I comportamenti socialmente responsabili tendono dunque a manifestarsi primariamente nell'interazione con gli interlocutori interni (lavoratori) ed esterni (clienti, fornitori, collettività interessata alla conservazione dell'ambiente naturale e beneficiaria sia di iniziative a carattere locale sia di donazioni). L'adozione di best practice di corporate governance tese ad assicurare l'equo soddisfacimento delle attese – anche economiche – dei soci sembra invece scarsamente rilevante nelle PU indagate: ciò dipende forse dall'assetto proprietario tendenzialmente concentrato in uno o più soci pubblici, con limitata apertura ai privati (ad eccezione della società quotata).

Gli operatori aziendali hanno mostrato la spiccata convinzione che l'agire responsabile – nelle sue svariate forme – abbia generato o possa generare benefici per le rispettive imprese valorizzando: l'immagine (6 risposte)⁶; il clima di lavoro, il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti (6); la gestione dei rischi (operativi, reputazionali, ecc.: 6); i rapporti con le istituzioni locali e con il territorio (6); il controllo sui fornitori (5); le possibilità di accesso al credito (3)⁷. Viceversa, pareri negativi o incertezza sono stati espressi prevalentemente in relazione al posizionamento competitivo (quota di mercato e fatturato) e alla capacità di reddito: ciò è imputabile probabilmente alla natura vincolata che caratterizza i ricavi delle PU, determinati sulla base di tariffe prefissate e di un volume di attività non influenzabile dalle imprese poiché connesso al numero di abitanti nel bacino servito.

⁶ Ad esempio, giova all'immagine di una PU il fatto di costituire, in ambito territoriale, un modello di riferimento per l'introduzione del codice etico e di affiancare gli enti locali nella promozione dello sviluppo sostenibile delle imprese, come indicato in un questionario.

⁷ Un'impresa ha altresì sottolineato che il reporting sulla sostenibilità, quale strumento di CSR, agevola l'apprendimento intraorganizzativo sull'impatto generato dalle attività aziendali.

L'idoneità di pratiche e strumenti socialmente responsabili ad agevolare il perfezionamento dei processi di governo aziendale e delle relazioni con gli stakeholder trova conferma negli orientamenti assunti dalle 6 PU durante la crisi economica dell'ultimo triennio (Tabella 2).

Tabella 2: Crisi economica e azioni di CSR

	Intro- duzione	Mante- nimen- to	Poten- ziamen- to	Ridu- zione	Elimi- nazione	Nessu- na a- zione*
Bilancio sociale	1					5
Bilancio ambientale			2			4
Bilancio di sostenibilità	1**	1	1			3
Codice etico o di condotta	3	1	1			1
Certificazione etica SA8000	1					5
Certificazione ambientale EMAS	1**	1	2			2
Certificazione ambientale ISO 14001		1	5			
Certificazione OHSAS 18001 (sicurezza e salute dei lavoratori)	1		3			2
Certificazione di qualità ISO 9001		3	3			
Cause-related marketing		1				5
Sponsorizzazione di eventi	1	2		1		2
Liberalità	1	3				2

* Nessuna azione: lo strumento non era utilizzato prima della crisi e non è stato introdotto a fronte della stessa.

** Fase di introduzione ancora in corso al momento dell'indagine.

Durante la crisi, nessuna azienda ha drasticamente ridotto l'impegno e le risorse destinate alla comunicazione integrata su attività e risultati e ai sistemi gestionali certificati; al contrario, si è registrato un sensibile potenziamento di questi strumenti o, perlomeno, le imprese hanno deciso di conservare invariato il grado di investimento negli stessi. In certi casi si è addirittura assistito alla loro introduzione⁸. Scelte analoghe hanno riguardato il cause-related marketing, le sponsorizzazioni e le liberalità, sebbene i benefici derivanti da tali pratiche in un'ottica di ottimizzazione sia dei rapporti commerciali sia delle relazioni intraorganizzative siano certamente inferiori rispetto a quelli prodotti dai sistemi gestionali certificati e da un'informativa a tutto tondo.

⁸ L'introduzione della certificazione EMAS è prevista anche da un'altra PU che, tuttavia, non l'ha associata alle azioni per superare la crisi economica: per tale motivo, la sua situazione è classificata nella colonna "Nessuna azione" della tabella.

c) Processi decisionali e coinvolgimento degli interlocutori aziendali

In coerenza con il principio di integrazione della dimensione sociale ed ambientale nelle strategie aziendali, le problematiche di CSR sono esplicitate nei processi decisionali delle 6 PU indagate. In particolare, in tutte le aziende le decisioni riconducibili all'area della CSR sono assunte dal consiglio di amministrazione e/o dall'amministratore delegato, talvolta supportati o sostituiti dalla direzione generale (3 casi) o dal comitato etico (un caso).

In tutte le aziende considerate, l'organismo personale è informato sulle scelte adottate – seppure con intensità e frequenza differente⁹ – nel corso di assemblee (3 risposte), momenti formativi ad hoc (1) e/o tramite la distribuzione di documenti appositamente predisposti (2); talvolta, invece, i lavoratori acquisiscono le informazioni rilevanti sulla CSR soltanto consultando i documenti destinati anche agli stakeholder esterni (bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità).

Quattro PU che si preoccupano di informare l'organismo personale sulle strategie di CSR prevedono altresì il coinvolgimento di una o più tipologie di stakeholder esterni, generalmente per portarle a conoscenza delle decisioni assunte e per attivare un momento di discussione. Ad esempio, un'impresa ad azionariato pubblico e privato: si confronta con i soci riuniti in assemblea in merito al bilancio sociale; organizza riunioni con fornitori e lavoratori in relazione al codice etico, che pubblica su internet; distribuisce o affigge in albi la documentazione per dipendenti e fornitori relativa alle certificazioni.

L'adozione di strumenti di responsabilità sociale ha comportato, per tutte le PU osservate, l'esigenza di ricorrere a consulenze di varia natura (legali, contabili, sulla comunicazione socio-ambientale, ingegneristiche, sui sistemi di gestione e riorganizzazione del lavoro, sulla tutela ambientale, ecc.). In un solo caso, tuttavia, il contributo esterno è risultato superiore alle funzioni e alle attività realizzate dal personale aziendale, elemento che ribadisce la precisa volontà di integrare le problematiche di CSR nei processi di governo, sviluppando specifiche competenze interne.

d) Il codice etico

Con riferimento agli strumenti di CSR, la ricerca ha verificato in primo luogo l'adozione del codice etico o di condotta.

Il documento è attualmente utilizzato da 4 delle PU indagate, che lo hanno introdotto tra il 2007 e l'inizio del 2011. In genere, il codice ha validità anche in aziende collegate da rapporti istituzionali o commerciali, estenden-

⁹ Soltanto in 2 PU il confronto con i lavoratori sulle questioni di CSR è frequente; nelle altre 4 tende ad aversi, invece, solo per specifiche discussioni.

dosi cioè a tutte le imprese del gruppo (2 casi) o ad alcune di esse (1), nonché ai fornitori esterni al gruppo (2); in un solo caso il documento è efficace esclusivamente per l'azienda che lo ha adottato. Si segnala altresì che un'altra impresa introdurrà il codice etico, valido in tutto il gruppo, entro la fine del 2011.

Nelle 4 aziende già dotate del documento, la sua introduzione è stata accompagnata da una specifica attività formativa per il personale aziendale, presso il quale il codice è stato debitamente pubblicizzato e distribuito (in 3 casi); un'azienda ha invece optato per una presentazione riservata agli operatori investiti di determinate funzioni o mansioni (ad esempio, gli addetti agli acquisti e alle vendite), senza però distribuire il documento.

Le 4 PU con codice etico, inoltre, ne hanno dato comunicazione anche agli stakeholder esterni, in particolare a fornitori (3), clienti (2), banche e finanziatori (2), soci, investitori e mercato dei capitali in genere (2), collettività (3).

e) CSR e interazione con gli stakeholder

L'indagine ha cercato di chiarire in che modo le PU realizzino l'effettiva integrazione delle problematiche di CSR nelle relazioni con gli stakeholder, considerando nello specifico: i lavoratori; i clienti; i fornitori; i conferenti di capitale; gli enti pubblici, le aziende non profit e la collettività, portatrice anche di attese di natura ambientale.

Lavoratori

La responsabilità sociale nelle relazioni con i prestatori di lavoro si concretizza, nelle 6 PU, mediante:

- adozione di norme e procedure per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori (6 casi);
- divieto di ricorrere al lavoro minorile (2) e irregolare (2);
- pari opportunità tra genere maschile e femminile (3);
- tutela dei lavoratori diversamente abili (5);
- equità delle retribuzioni (2);
- formazione (6).

In tutte le imprese, la tematica "salute e sicurezza" è oggetto di attività formative interne ed è associata all'individuazione dei potenziali rischi, che sono successivamente comunicati e discussi con i lavoratori o con i loro rappresentanti. In effetti, tale tematica assume particolare rilevanza per le PU, le cui attività possono risultare altamente pericolose per i lavoratori se non sono realizzate e controllate con la massima cautela.

Per meglio conciliare la dimensione lavorativa e le esigenze personali dei dipendenti, 5 imprese hanno introdotto orari flessibili. Inoltre, 3 aziende hanno adottato politiche per le pari opportunità di genere; tra le iniziative segnalate, una PU ha aderito al progetto per un asilo nido collegato direttamente alla sede aziendale e gestito secondo modalità definite da un comitato di cui fanno parte alcune lavoratrici-madri.

Clienti-utenti

La soddisfazione dei clienti-utenti è un requisito indispensabile per il raggiungimento del successo competitivo e presuppone sia un'attenta osservazione dei bisogni in fase di progettazione dei servizi, sia l'adeguata analisi dei suggerimenti e dei reclami avanzati dai soggetti serviti. Rappresentando un'emanazione degli enti locali, le PU indagate sono pertanto investite di una evidente responsabilità nei confronti della collettività di riferimento per quanto attiene alla qualità delle prestazioni e alla tempestività di intervento in rapporto alle tariffe.

Le 6 imprese osservate effettuano analisi di mercato per comprendere i bisogni dell'utenza, che è talvolta consultata nell'ambito di indagini sul grado di soddisfazione. La Tabella 3 evidenzia il ricorso a diversi strumenti di consultazione dell'utenza in fase di progettazione e di valutazione dei servizi.

Tabella 3: Interazione con l'utenza in fase di progettazione e valutazione dei servizi

	Consultazione per progettazione:			Consultazione per valutazione:		
	spesso	talvolta	mai	spesso	talvolta	mai
Ricerche di mercato	1	1	4	2	1	3
Focus group	0	3	3	1	3	2
Ufficio reclami e suggerimenti	3	1	2	3	2	1
Raccolta di suggerimenti e reclami via telefono, fax, posta, posta elettronica	3	2	1	4	2	0

La ricerca ha appurato, inoltre, che in passato un'azienda ha ricevuto reclami da clienti per comportamenti giudicati irresponsabili; la situazione è stata affrontata secondo procedure certificate e in conformità alla normativa vigente.

Fornitori

La valutazione etica dei fornitori è effettuata da 5 PU sia in fase di selezione sia come azione di monitoraggio successivo. Gli elementi presi in considerazione più frequentemente sono, nell'ordine: le condizioni di salute e sicurezza in relazione a processi e prodotti (5 casi); l'esistenza di certifica-

zioni etiche, sociali, ambientali, di qualità, ecc. (5); il rispetto dei diritti dei lavoratori (4); la realizzazione di processi a basso, o nullo, impatto ambientale (2); il sostegno a iniziative di solidarietà sociale, culturali, ecc. (2); l'adozione di best practice di corporate governance (1). Viceversa, sono irrilevanti l'appartenenza del fornitore ad un indice di borsa etico e la redazione del bilancio sociale, ambientale e/o di sostenibilità da parte dello stesso.

I risultati raccolti sottolineano come, anche nelle relazioni di rete, le PU attribuiscono importanza soprattutto alle modalità di trasposizione della responsabilità nei processi di gestione interna, mentre tendano a trascurare i collegamenti tra responsabilità globale, corporate governance e tutela degli stakeholder.

Conferenti di capitale

Per quanto attiene ai rapporti con i conferenti di capitale – di rischio e di prestito – l'adozione di pratiche socialmente responsabili sembra produrre benefici per le PU, come affermato da 4 operatori; nelle altre 2 imprese, invece, non si è riscontrato alcun legame significativo tra CSR e acquisizione di risorse finanziarie.

Inoltre, nessuna azienda ha rilevato variazioni nell'atteggiamento dei soci e dei finanziatori esterni rispetto alle azioni di responsabilità sociale durante la crisi economica. In altri termini, le imprese indagate non hanno subito pressioni né per ridurre o eliminare gli investimenti socialmente responsabili, né per effettuarne di nuovi.

Enti pubblici, organizzazioni non profit e collettività

Tutte le aziende oggetto di studio collaborano con istituzioni pubbliche e non profit secondo logiche di corresponsabilità per lo sviluppo locale. L'impegno condiviso finalizzato alla promozione del territorio si sostanzia principalmente in:

- organizzazione di eventi di solidarietà sociale, culturali, sportivi, ecc. (3 casi) o supporto mediante contributi finanziari (4), coinvolgimento diretto del personale (3) e disponibilità di locali e attrezzature aziendali (2);
- donazioni ad enti non profit (3);
- politiche di assunzione che tengono conto anche dell'appartenenza dei candidati alla comunità locale (2).

La sostenibilità dei processi aziendali e la “cittadinanza sociale” delle PU trova altresì attuazione – per tutti i casi analizzati – in pratiche tese a ridurre l'impatto delle attività e dei prodotti sull'ambiente naturale. In tal senso, le PU indagate: hanno adottato misure per ridurre le emissioni inquinanti (6 casi); effettuano la raccolta e il riciclaggio dei rifiuti prodotti (5); sono im-

peginate in politiche di risparmio energetico (5) e di ricorso a fonti energetiche alternative (5); hanno sviluppato prodotti e servizi eco-compatibili (4); adottano un packaging sostenibile (1).

f) Sistemi di gestione e certificazioni

Come ripetutamente osservato, le PU oggetto di studio attribuiscono rilevanza e utilità ai sistemi di gestione certificati che:

- da un lato, impongono il rispetto di elevati standard di processo che si riflettono sulla qualità dei servizi, portano a limitare l'impatto ambientale delle attività, garantiscono la protezione dei lavoratori, ecc.;
- dall'altro lato, se adeguatamente pubblicizzati, aiutano ad accrescere la reputazione dell'impresa con riguardo alla dimensione sociale ed ambientale.

La Tabella 4 mostra un diffuso impiego di sistemi di gestione sottoposti a verifica e certificazione da parte di organismi esterni indipendenti, che ne valutano l'adeguatezza in termini di eticità della filiera e del processo produttivo (SA8000), prestazioni ambientali (EMAS, ISO 14001), salute e sicurezza per i lavoratori (OHSAS 18001), qualità dei processi (ISO 9001). Tutte le PU considerate hanno ottenuto perlomeno una certificazione ambientale e quella di qualità; inoltre, alcune aziende intendono sottoporsi ad ulteriori verifiche in modo da ottenere nuove certificazioni entro il prossimo biennio.

Tabella 4: Sistemi di gestione certificati

	Certificazione già acquisita	Intenzione di richiedere la certificazione
Certificazione etica SA8000		2
Certificazione ambientale EMAS	3	2
Certificazione ambientale ISO 14001	6	
Certificazione OHSAS 18001 (sicurezza e salute dei lavoratori)	4	1
Certificazione di qualità ISO 9001	6	

Si segnala, infine, l'intenzione di 2 aziende di adottare la "Guida sulla responsabilità sociale" (Standard ISO 26000) che, pur non essendo associata a procedure di certificazione, può potenziare l'integrazione delle preoccupazioni sociali nelle strategie e nei comportamenti aziendali.

g) Comunicazione sulla CSR e sulla sostenibilità

Per valorizzare l'impegno profuso nelle strategie socio-ambientali e rendere conto agli stakeholder secondo principi di trasparenza e correttezza in merito agli obiettivi perseguiti e al valore creato e distribuito, le PU dovrebbero

bero diffondere specifiche informazioni periodiche ad integrazione della comunicazione economica. In tal senso, dovrebbero essere predisposti e divulgati il bilancio sociale, il bilancio ambientale e il bilancio di sostenibilità (che peraltro può costituire una efficace unione degli altri due documenti).

Delle 6 PU analizzate, solo una predispone il bilancio sociale, 2 quello ambientale¹⁰ e altrettante quello di sostenibilità. La tematica ambientale è però sviluppata anche nelle dichiarazioni ambientali associate alle certificazioni pubblicate da 4 imprese.

Nel complesso, tuttavia, pare che la comunicazione sulle performance necessiti di un significativo miglioramento, soprattutto per quanto attiene alla dimensione sociale (equità delle relazioni con tutte le tipologie di stakeholder). In particolare, è opportuna l'introduzione di informazioni atte a quantificare la ricchezza generata e ripartita tra gli interlocutori aziendali, che i bilanci ambientali e di sostenibilità tendono spesso a trascurare.

h) I costi della CSR

L'ultima area indagata mediante il questionario somministrato alle PU attiene alla percezione dei costi e dei benefici associati alla responsabilità socio-ambientale.

Con riferimento ai costi e alle difficoltà incontrate o attese, gli operatori aziendali hanno posto enfasi su:

- limitata conoscenza delle tematiche in azienda (5 casi), disinteresse da parte dell'organismo personale (2) e necessità di ricorrere a consulenti esterni (2);
- mancanza di tempo per affrontare le questioni di CSR (4);
- difficoltà a condividere la problematica con i fornitori (2);
- investimenti elevati (3) e difficoltà a identificare i benefici nel breve termine (1);
- difficoltà a realizzare un'effettiva integrazione della CSR nella pianificazione aziendale (1).

A fronte della complessità collegata all'introduzione di pratiche socialmente responsabili e dei connessi strumenti, che nel breve periodo comportano costi superiori ai benefici per tutte le PU considerate, si giunge però ad una valutazione positiva nel lungo termine secondo 3 aziende o ad un sostanziale pareggio secondo le altre 3.

¹⁰ Un'azienda che redige attualmente il bilancio ambientale intende introdurre gli altri due documenti a partire dall'esercizio 2011.

5. Conclusioni

La ricerca empirica condotta – seppur riferita a un contenuto numero di aziende – si è focalizzata sul rapporto tra orientamento competitivo assunto dalle PU nel mercato e attenzione per la sostenibilità delle attività d'impresa. In effetti, tali fenomeni dovrebbero coesistere nella governance delle aziende di servizi pubblici, posto che:

- l'orientamento competitivo dovrebbe stimolare l'introduzione e la valorizzazione di politiche e strumenti idonei ad accrescere la qualità complessiva dell'offerta, nel rispetto delle condizioni di economicità, di salvaguardia del patrimonio e di conseguente durabilità della gestione;
- l'attenzione alla sostenibilità dovrebbe favorire l'adozione di modelli di crescita aziendale nel lungo termine compatibili con lo sviluppo del territorio e con la conservazione delle risorse naturali, a beneficio delle generazioni future.

L'analisi dei questionari restituiti dalle 6 PU che hanno aderito alla ricerca evidenzia una buona conoscenza delle problematiche di responsabilità socio-ambientale da parte degli operatori aziendali. Si osserva al riguardo il ruolo promotore ampiamente riconosciuto alle istituzioni sovranazionali, nazionali e locali, insieme ad uno spiccato interesse per le azioni intraprese dai concorrenti: per le PU, dunque, la CSR sta assumendo importanza non solo come strumento per un più attento orientamento alle attese degli stakeholder, ma anche come fattore di competitività nel mercato.

Gli operatori sottolineano, inoltre, l'indispensabile legame tra motivazioni etiche degli organi di governance ed effettivo trasferimento delle logiche di CSR nelle attività aziendali e nella conseguente interazione con gli stakeholder. L'agire socialmente responsabile, nelle sue molteplici dimensioni interne ed esterne, pare infatti agevolare lo sviluppo di rapporti duraturi con tutti i conferenti di risorse, in quanto consente di soddisfare più efficacemente le differenti attese convergenti nell'impresa. In particolare, le PU considerate enfatizzano il contributo della CSR al miglioramento del clima interno, con effetto motivante per i lavoratori; inoltre, esse riconoscono l'utilità della CSR nel controllo dei fornitori, nel contenimento dei rischi e nella gestione delle relazioni con la comunità di riferimento, tutti elementi che possono migliorare le opportunità di accesso al credito. L'adozione di comportamenti socialmente responsabili, viceversa, sembra poco correlata alla possibilità di accrescere la quota di mercato, il fatturato e il reddito delle PU, forse a causa dei vincoli che ne caratterizzano le tariffe e il volume di attività.

Nelle aziende indagate, la CSR trova attuazione principalmente mediante l'impiego di codici etici quali strumenti di orientamento e controllo dei comportamenti all'interno dell'impresa e, spesso, nel gruppo e lungo la *supply chain*. Per quanto attiene al governo responsabile dei rapporti con gli attori sociali, si riscontra profonda attenzione per la salute e la sicurezza dei lavoratori, per la qualità dei servizi erogati e per le esternalità generate dai processi operativi, anche in termini di impatto ambientale: si tratta, d'altra parte, di fenomeni a cui si correlano significativi rischi per l'impresa, anche con riferimento all'immagine e al consenso, e che sono pertanto affrontati dalle PU ricorrendo altresì a sistemi gestionali integrati e certificati da soggetti indipendenti. I benefici che la CSR può offrire alle PU sono peraltro confermati dalle scelte assunte durante il triennio di crisi economica, quando gli investimenti in strumenti di responsabilità sociale sono stati mantenuti, se non addirittura incrementati.

La ricerca mostra, invece, scarsa considerazione per il legame tra responsabilità sociale e tutela dei soci. Ciò dipende forse dalla struttura proprietaria che caratterizza 5 delle 6 imprese indagate, dove gli enti locali detengono la totalità o quasi del capitale, facendo venire meno l'interesse per i processi di corporate governance tesi a garantire equità tra le diverse tipologie di soci (pubblici o privati, di maggioranza o di minoranza).

Da ultimo, è interessante rimarcare il giudizio complessivo espresso dalle PU oggetto di analisi sull'adozione di pratiche socialmente responsabili: a fronte di evidenti difficoltà soprattutto di natura organizzativa nel breve periodo, i benefici della CSR sembrano almeno uguagliarne i costi nel lungo termine. A giudizio di chi scrive, tuttavia, le imprese analizzate potrebbero ottenere risultati assai più positivi tramite la diffusione di documenti strutturati e trasparenti sul tema, che attualmente sono carenti: l'attenzione per l'informativa esterna dovrebbe essere stimolata non tanto da una mera strategia di qualificazione dell'immagine con finalità pubblicitarie, quanto da un impegno comunicazionale costruttivo di rapporti interattivi e duraturi con i diversi stakeholder.

Bibliografia

- Bichta C., *Corporate social responsibility. A role in government policy and regulation?*, Research report 16, Centre for the study of Regulated Industries, University of Bath, September 2003.
- Borgonovi E., Rusconi G., *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- Bradley R.L. Jr, "Corporate social responsibility and energy", *Culture and civilization*, vol. 1, pp. 181-197, 2009.
- Brondoni S.M., *Market-Driven Management Concorrenza e Mercati Globali*, Ed. Giappichelli, Torino, 2007.
- Carroll A.B., "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505, 1979.
- Clarke T. (2001), "Balancing the triple bottom line: Financial, social and environmental performance", *Journal of General Management*, vol. 26, n. 4, pp. 16-27.
- Gandini G., "Market-Driven Management and Relations between Banks and Corporations", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 2, 2009.
- Kotler P., Lee N., *Corporate social responsibility. Doing the most good for your company and cause*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.
- Mele R., Mussari R. (a cura di), *L'innovazione della governance e delle strategie nei settori delle public utilities*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e pensiero, Milano, 2004.
- Mulazzani M., Pozzoli S. (a cura di), *Le aziende dei servizi pubblici locali*, Maggioli, Rimini, 2005.
- Mussari R., Grossi G., *I servizi pubblici locali nella prospettiva economico-aziendale*, Aracne, Roma, 2004.
- Perrini F., Tencati A., *Corporate social responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano, 2008.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Salvioni D.M., "Corporate Governance and Global Responsibility", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, 2003.
- UE, Comunicazione della Commissione Europea relativa alla *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, 2002.
- UE, *Libro Bianco sulla responsabilità ambientale*, 2000.
- UE, *Libro Verde Promuovere un quadro europeo della responsabilità sociale delle imprese*, 2001.

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE

PAPERS PUBBLICATI DAL 2008 AL 2011*:

- 74- Giuseppina GANDINI, Raffaella CASSANO, *Sistemi giuridici a confronto: modelli di corporate governance e comunicazione aziendale*, maggio 2008.
- 75- Giuseppe BERTOLI, Bruno BUSACCA, Michela APOSTOLO, *Dominanza della marca e successo del co-branding: una verifica sperimentale*, maggio 2008.
- 76- Alberto MARCHESE, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il patto di famiglia*, maggio 2008.
- 77- Pierpaolo FERRARI, *Leasing, factoring e credito al consumo: business maturi e in declino o "cash cow"?*, giugno 2008.
- 78- Giuseppe BERTOLI, *Globalizzazione dei mercati e sviluppo dell'economia cinese*, giugno 2008.
- 79- Arnaldo CANZIANI, *Giovanni Demaria (1899-1998) nei ricordi di un allievo*, ottobre 2008.
- 80- Guido ABATE, *I fondi comuni e l'approccio multimanager: modelli a confronto*, novembre 2008.
- 81- Paolo BOGARELLI, *Unità e controllo economico nel governo dell'impresa: il contributo degli studiosi italiani nella prima metà del XX secolo*, dicembre 2008.
- 82- Marco BERGAMASCHI, *Marchi, imprese e sociologia dell'abbigliamento d'alta moda*, dicembre 2008.
- 83- Marta Maria PEDRINOLA, *I gruppi societari e le loro politiche tributarie: il dividend washing*, dicembre 2008.
- 84- Federico MANFRIN, *La natura economico-aziendale dell'istituto societario*, dicembre 2008.
- 85- Sergio ALBERTINI, Caterina MUZZI, *La diffusione delle ICT nei sistemi produttivi locali: una riflessione teorica ed una proposta metodologica*, dicembre 2008.
- 86- Giuseppina GANDINI, Francesca GENNARI, *Funzione di compliance e responsabilità di governance*, dicembre 2008.
- 87- Sante MAIOLICA, *Il mezzanine finance: evoluzione strutturale alla luce delle nuove dinamiche di mercato*, febbraio 2009.
- 88- Giuseppe BERTOLI, Bruno BUSACCA, *Brand extension, counterextension, cobranding*, febbraio 2009.
- 89- Luisa BOSETTI, *Corporate Governance and Internal Control: Evidence from Local Public Utilities*, febbraio 2009.
- 90- Roberto RUOZI, Pierpaolo FERRARI, *Il rischio di liquidità nelle banche: aspetti economici e profili regolamentari*, febbraio 2009.
- 91- Richard BAKER, Yuri BIONDI, Qiusheg ZHANG, *Should Merger Accounting be Reconsidered?: A Discussion Based on the Chinese Approach to Accounting for Business Combinations*, maggio 2009.
- 92- Giuseppe PROVENZANO, *Crisi finanziaria o crisi dell'economia reale?*, maggio 2009.
- 93- Arnaldo CANZIANI, *Le rivoluzioni zappiane— reddito, economia aziendale — agli inizi del secolo XXI*, giugno 2009.
- 94- Annalisa BALDISSERA, *Profili critici relativi al recesso nelle società a responsabilità limitata dopo la riforma del 2003*, luglio 2009.
- 95- Marco BERGAMASCHI, *Analisi ambientale della Cina e strategie di localizzazione delle imprese italiane*, novembre 2009.
- 96- Alberto FALINI, Stefania PRIMAVERA, *Processi di risanamento e finalità*

* Serie depositata a norma di legge. L'elenco completo dei paper è disponibile al seguente indirizzo internet <http://www.unibs.it/dipartimenti/economia-aziendale>

- d'impresa nelle procedure di amministrazione straordinaria*, dicembre 2009.
- 97- Riccardo ASTORI, Luisa BOSETTI, *Crisi economica e modelli di corporate governance*, dicembre 2009.
 - 98- Marco BERGAMASCHI, *Imitazione e concorrenza nell'abbigliamento di moda: un'interpretazione economico-aziendale della normativa vigente*, dicembre 2009.
 - 99- Claudio TEODORI, Monica VENEZIANI, *Intangibile assets in annual reports: a disclosure index*, gennaio 2010.
 - 100- Arnaldo CANZIANI, Renato CAMODECA, *Il Bilancio dello Stato nel pensiero degli aziendalisti italiani 1880-1970*, febbraio 2010.
 - 101- Giuseppe BERTOLI, Bruno BUSACCA, Roberto GRAZIANO, *La determinazione del "Royalty Rate" negli accordi di licesing*, marzo 2010.
 - 102- Antonio PORTERI, *La crisi, le banche e i mercati finanziari*, aprile 2010.
 - 103- Elisabetta CORVI, *Emozioniamoci! L'imperativo del terzo millennio?*, maggio 2010.
 - 104- Sergio ALBERTINI, Caterina MUZZI, *Innovation networking and SMEs: Open communities and absorptive capacity. Two case studies along a continuum in the innovative process*, ottobre 2010.
 - 105- Guido ABATE, *Lo sviluppo e le prospettive delle SGR immobiliari italiane*, ottobre 2010.
 - 106- Ilaria GREZZINI, *Il bilancio d'esercizio e la fiscalità asincrona: norme civilistiche, eterointegrazione, Ias*, ottobre 2010.
 - 107- Ilaria GREZZINI, *Finanziamento dell'economia e <partite incagliate>: la Comit 1933-1935 nella perizia di Gino Zappa*, ottobre 2010.
 - 108- Mario MAZZOLENI, Elisa CHIAF, Davide GIACOMINI, *Le cooperative mutualistiche tra eccellenza economica e sociale*, novembre 2010.
 - 109- Annalisa ZANOLA, *The Annual Report: an Interdisciplinary Approach to a 'Contaminated' New Genre*, novembre 2010.
 - 110- Elisa CHIAF, *Le imprese sociali di inserimento lavorativo e la creazione di valore: uno studio di casi*, dicembre 2010.
 - 111- Francesca GENNARI, Luisa BOSETTI, *La governance delle agenzie di rating: prime considerazioni alla luce delle riforme*, dicembre 2010.
 - 112- Roberto RUOZI, Pierpaolo FERRARI, *Verso la "deglobalizzazione" del sistema bancario internazionale?*, dicembre 2010.
 - 113- Paolo BOGARELLI, *L'apprezzamento dell'economicità nelle cooperative sociali: il caso della cooperativa di Bessimo*, dicembre 2010.
 - 114- Annalisa BALDISSERA, *Continuità d'impresa e soci recedenti nella S.r.l.: convenienze antitetiche delle aziende di produzione e familiari*, dicembre 2010.
 - 115- Sonia Rachele PIOTTI, *On the Trail of the Vocabulary of Mathematical Science in Early Modern English*, giugno 2011.
 - 116- Alberto MAZZOLENI, Elisa GIACOSA, *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi: la recente esperienza italiana*, giugno 2011.
 - 117- Isabel COSTANZI, *Paul Karl Feyerabend (1924- 1994) filosofo della scienza*, settembre 2011.
 - 118- Valentina COSTA, Carlo GOBEO, *Introduzione a Paul K. Feyerabend*, settembre 2011.