



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences International Quarterly Review

Economia Aziendale Online WORKSHOP per celebrare i 20 anni della rivista
Economia Aziendale Online invita a partecipare alla Call for Papers
 per un **online WORKSHOP, incentrato sull'evoluzione della disciplina in tutte le sue**
aree fondamentali di studio scientifico e di pratica professionale

TEMA DEL WORKSHOP:

“Organizzazioni: Amministrazione, Governance, Management. Tra tradizione e futuro”

13 September 2023

Verranno assegnati "premi" per le migliori presentazioni.

Economia Aziendale Online propone un approccio multidimensionale al concetto di Economia Aziendale, intesa come disciplina il cui oggetto di studio riguarda le Organizzazioni e le Imprese in tutte le loro dimensioni e dinamiche e processi svolti. La Rivista è concepita come un luogo di incontro sia per gli studiosi i cui interessi di ricerca riguardano l'Economia Aziendale.

Facendo seguito alla **CALL FOR PAPERS** per lo **Special Issue**, **Economia Aziendale Online** organizza un **Workshop Online** per celebrare il 20° anniversario della rivista. Gli abstract e/o articoli presentati per il Workshop saranno considerati per l'inclusione nello Special Issue. La partecipazione al Workshop e la pubblicazione degli articoli nel Numero Speciale sono completamente gratuite.

Comitato organizzatore

Professoressa **Patrizia Gazzola**, Università dell'Insubria
 Ricercatore **Stefano Amelio**, Università dell'Insubria
 Ricercatore **Adalberto Rangone**, Università di Perugia

Important dates

Deadline per l'invio di abstract: *30 giugno, 2023*

Notifica di accettazione abstract: *31 luglio, 2023*

Online Workshop (Piattaforma Microsoft Teams):

13 settembre, 2023

Sebbene le proposte degli autori possano riguardare un'ampia gamma di contenuti e prospettive di ricerca, i seguenti **temi** sono indicativi, ma non esaustivi:

1. Amministrazione, Governance. Gestione, Contabilità e Controllo in organizzazioni pubbliche e private – profit e non profit – e nelle imprese, in particolare.
2. Storia, evoluzione, rivoluzioni e nuove prospettive delle organizzazioni e delle teorie organizzative. Nuove tecnologie e AI. Da Industria 1.0 a Industria 4.0 e 5.0.
3. Internazionalizzazione delle imprese.
4. Framework, modelli e teorie che esplorano i collegamenti tra Economia Aziendale e altre discipline.
5. Alleanze, reti e fusioni di organizzazioni e imprese.
6. Valutazione di aziende, rami aziendali, marchi e business in generale.
7. Pensiero strategico, pensiero sistemico e sistemi di controllo. System dynamics nel management.
8. Performance management. Decisioni manageriali e controllo. CSR, etica, inclusione e sostenibilità.
9. Studi interculturali su consumatori e imprese.

Altri argomenti, non inclusi nei precedenti, se coerenti con i temi dello Special Issue.

Gli abstract e gli articoli possono essere presentati sia in **inglese** che in **italiano** e sono sottoposti a Double-Blind Peer Review. Gli abstract, in formato MS Word o Arial (12 pt), di circa 500-2000 parole, escluse le Referenze.

Nessun limite di lunghezza per gli articoli. Sono richieste almeno 5 keyword.

I nomi, le affiliazioni e le e-mail degli autori devono essere chiaramente identificati sul manoscritto.

Gli abstract e gli articoli devono essere inviati a stefano.amelio@uninsubria.it o patrizia.gazzola@uninsubria.it, specificando nell'oggetto dell'e-mail "**WORKSHOP cognome, nome**".

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences International Quarterly Review

Economia Aziendale Online WORKSHOP to celebrate 20 years of the Journal

Economia Aziendale Online is extending an Invitation and Call for papers for this online WORKSHOP focused on the evolution of the discipline in all its fundamental areas of study and practice.

WORKSHOP THEME: "Organizations: Administration, Governance, Management Between Tradition and Future"

13 September 2023

"Best presentation award" will be assigned.

Economia Aziendale Online assumes a multi-dimensional approach to the concept of Economia Aziendale as a discipline whose object of study concerns Organizations and Firms in all their dimensions and dynamics. The Journal is conceived of as a meeting place for Scholars whose research interests deals with Economia Aziendale as well as those who take a critical approach to it.

Following the **CALL FOR PAPERS** for the **Special Issue**, Economia Aziendale Online is organising an **Online Workshop** to celebrate the journal's 20th anniversary. Submission to the Special Issue of abstracts and/or papers submitted for the Workshop is encouraged. Participation in the Workshop and article publication in the Special Issue are completely free of charge.

Organising committee

Professor **Patrizia Gazzola**, University of Insubria
Assist. Professor **Stefano Amelio**, University of Insubria
Assist. Professor **Adalberto Rangone**, Perugia University

Important dates

Deadline for abstract submission: *June 30, 2023*
Abstract acceptance notification: *July 31, 2023*
Online Workshop (Microsoft Teams platform):
September 13, 2023

While submissions may cover a wide range of issues and research perspectives, the following **themes** are indicative but not exhaustive:

1. Administration, Governance, Management, Accounting and Control in private – for profit and not for profit – and public organizations, and firms.
2. History, evolution, revolutions and new perspectives of organizations and organizational theories. New technologies and AI. From Industry 1.0 to Industry 4.0 and Industry 5.0.
3. Internationalization of firms.
4. Frameworks, models, and theories exploring linkages between Economia Aziendale and other disciplines.
5. Alliances, networks, and mergers of organizations and firms.
6. Company and business evaluation.
7. Strategic thinking, Systems thinking and Control systems. System dynamics in management.
8. Performance management. Managerial decisions and control. CSR, ethics, inclusion and sustainability.
9. Cross-cultural studies of consumers and firms.
10. Other topics, if consistent with the themes of the special issue.

Abstracts and/or papers can be submitted both in English and in Italian and are subjected to Double-Blind Peer Review Process. The abstracts, in MS Word or Arial format (12 pt), maybe about 500-2000 words including references.

No limits in length for papers. Up to 5 keywords are required.

The author's names, affiliations and emails must be clearly identified.

Abstracts and papers should be submitted as an attachment to stefano.amelio@uninsubria.it or patrizia.gazzola@uninsubria.it, stating in the subject of the email **"WORKSHOP last name, first name"**.



PROGRAMME

1st Economia Aziendale Online WORKSHOP
 "Organizations: Administration, Governance, Management. Between Tradition and Future"
 September 13th, 2023

Time (UTC+2 / CEST)	Keynote speakers, participants, track	Topics	Virtual room 'Microsoft TEAMS'
8.50 - 9.00	<p>Patrizia Gazzola, Department of Economics, University of Insubria. Workshop Organising committee and Guest Editor of the "Economia Aziendale Online" Special Issue. Associate Editor "Economia Aziendale online - Business and Management Science International Quarterly Review"</p> <p>Stefano Amelio, Department of Economics, University of Insubria. Workshop Organising committee and Guest Editor of the "Economia Aziendale Online" Special Issue. Editorial Manager "Economia Aziendale online - Business and Management Science International Quarterly Review"</p> <p>Adalberto Rangone, Department of Law, University of Perugia. Workshop Organising committee</p>	<p>Welcome</p>	<p>Link 'Teams' ALFA*</p>
9.00 - 9.05	<p>Piero Mella, Editor-in-Chief "Economia Aziendale online - Business and Management Science International Quarterly Review", Former Professor of Business Economics and Administration, University of Pavia</p>	<p>Welcome - Introduction</p>	<p>Link 'Teams' ALFA*</p>
9.05 - 10.00	<p>Maria Cristina Pierro, Head of the Department of Economics, Full Professor of Tax Law, University of Insubria. Speech: "<i>Imprese e fiscalità</i>"</p> <p>Gianfranco Rusconi, Emeritus Professor, Former Professor of Business Economics and Administration, University of Bergamo. Speech: "<i>Sistema aziendale etico e teorie di gestione degli stakeholder: Una possibile convergenza</i>"</p> <p>Antonio Lo Parco, Director of Regional Office for Capacity Building for the World Customs Organization Europe Region. Speech: "<i>Il ruolo chiave delle dogane a presidio del commercio internazionale</i>"</p>	<p>Plenary session 1 (in ITALIAN) - sessione plenaria 1 (in ITALIANO)</p>	<p>Link 'Teams' ALFA*</p>
10.00 - 11.15		<p>Parallel sessions 1a - 1b</p>	
ENGLISH	<p>Session 1a - NODES (ENGLISH)</p>	<p>Chair: Roberta Minazzi</p>	<p>link 'Teams' BETA**</p>
	Gazzola, Pezzetti, Iliashenko, Grechi	Analysis of the Digitainability Concept Evolution in Fashion Industry: a Bibliometric Analysis	
	Romanelli	Designing governance within parliamentary administrations	
	Litardi, Gazzola, Bovi, Amelio	Sustainable or not sustainable? The readiness of Italian companies to the sustainable process integration and reporting	
	Bellucci, Citterio, Locatelli, Vezzulli	Green certifications and firm financial and non-financial performance: a bibliometric review	
ENGLISH	<p>Session 1b - FINANCE and INNOVATION (ENGLISH)</p>	<p>Chair: Patrizia Gazzola</p>	<p>Link 'Teams' ALFA*</p>
	Battanta, Magli	RegTech: the startups' ecosystem operated by Swisscom	
	Ali, Rangone	Role of decentralized finance in emerging financial services	
	Reber	The Holarchical Paradigm: A Shift Towards Holarchical Innovation Teams	
	Busolli, Rangone	NFT in art business: real opportunity or short-term novelty? A theoretical approach	
	Kangowa, Quteshat, Yangailo	The Financial Inclusion strategies for forcibly displaced people in Zambia	
11.15 - 12.15		<p>Parallel sessions 2a - 2b</p>	
ITALIANO	<p>Session 2a - NODES (ITALIANO)</p>	<p>Chair: Roberta Minazzi</p>	<p>link 'Teams' BETA**</p>
	Gazzola, Pavione, Sciarini	Le certificazioni Bcorp nelle imprese agroalimentari: analisi di due casi studio	
	Querci	Silver economy: sostenibilità, politiche fiscali e drive commerciale strategico	
	Pavione, Pezzetti, Grechi	Musei d'impresa: sfide, opportunità e strategie per la preservazione e valorizzazione del patrimonio industriale e imprenditoriale	
	Gentile, Garzia, Slerca	La combinazione tra tradizione e innovazione nei modelli di business delle aziende del food. Uno studio empirico su un campione di aziende del settore food and beverage italiano	
ITALIANO	<p>Session 2b - SOSTENIBILITÀ, IMPRENDITORIALITÀ ED INNOVAZIONE (ITALIANO)</p>	<p>Chair: Adalberto Rangone</p>	<p>Link 'Teams' ALFA*</p>

	Buzzi	La tutela della donna nell'impresa italiana: sfide e opportunità	
	Moisello, Gottardo, Gavana	Comitato per le nomine e performance ambientale dell'impresa: l'effetto mediatore dell'indipendenza del consiglio di amministrazione	
	Pellicelli, Cerruti, Casalegno, Bagnato	Parchi scientifici e incubatori per la creazione di start-up innovative. Un'analisi empirica sulle start up del settore Life Science in Piemonte	
	Vaccari, Valvassori	Uomo-ambiente: Cowboy o astronauta?	
12.15 - 14.00	Lunch break		
14.00 - 15.00	<p>Gianluca Colombo, Full Professor of Management and entrepreneurship, Former Head of the Department of Management, USI (Università della Svizzera Italiana), Guest Editor of the "Economia Aziendale Online" Special Issue. Speech: "<i>Ritrovare la tradizione di EA nello studio del Family Business</i>"</p> <p>Alessandro Figus, Vice Rector and Professor at International Institute of Management IMI-NOVA, Moldova. Rector adviser at University of Cassino and Southern Lazio. Speech: "<i>Leadership e management nel processo educativo</i>"</p> <p>Rossella Locatelli, Full professor of Economics of Financial Intermediaries, Department of Economics, University of Insubria. Speech: "Finanza e sostenibilità per le PMI"</p>	<p>Plenary session 2 (in ITALIANO) - sessione plenaria 2 (in ITALIANO)</p>	Link 'Teams' ALFA*
15.00 - 16.20	Parallel sessions 3a - 3b		
ITALIANO	Session 3a - AMMINISTRAZIONE, ORGANIZZAZIONE E RILEVAZIONE IN AZIENDE PUBBLICHE E PRIVATE (ITALIANO)	Chair: Stefano Amelio	Link 'Teams' ALFA*
	Modarelli, Rainero	Organizzazione a rete, un artefatto contemporaneo o un costruito sociale pre-esistente? Una indagine antro-po-etno-organizzativa	
	Mari, Picciaia	La centralità della clausola della "rappresentazione veritiera e corretta" nel rapporto fra reddito "commerciale" e reddito "fiscale"	
	Pavan, Fadda, Modica, Paglietti, Reginato	Il Respiro dell'Economia Aziendale	
	Bianchi	Il Contributo di Piero Mella all'elettismo degli studi di Economia Aziendale	
	Romanelli	La nascita dell'amministrazione parlamentare tra storia e organizzazione	
ENGLISH	Session 3b - SUSTAINABILITY (ENGLISH)	Chair: Adalberto Rangone	link 'Teams' BETA**
	Arena, Ciarleo, Mazzitelli	Rethinking the value of the firm. A study on Benefit Corporations	
	Vota	Corporate Social Responsibility in Food Sector: Systematic Literature Review	
	Feroli	Sustainable governance and ESG reporting in B Corporations	
	Riva, Pilotti	How to measure the Corporate Social Responsibility? Benchmarking the International Standard and Rating	
16.20 - 17.20	Parallel session 4		
ENGLISH	Session 4 - SUSTAINABILITY AND CSR (ENGLISH)	Chair: Patrizia Gazzola, Stefano Amelio	Link 'Teams' ALFA*
	Cangiano, Musella	The Scandinavian route to sustainability: a Thematic Content Analysis of policy measures within Sweden and Denmark's Innovation Ecosystems	
	Borgia, Rangone, La Torre	The influence of knowledge risks on corporate sustainability mediated by knowledge management capabilities	
	Cavicchi, Vagnoni	Does management control for sustainable development support TSEs funding? Some insights from the Italian context	
	Khondowe	Young Women Entrepreneurs Key to Boost Business Growth and Opportunities: Experiences and Lessons from the Impact Foundation Project in Zambia	
17.20 - 18.00	<p>Patrizia Gazzola, Department of Economics, University of Insubria. Workshop Organising committee and Guest Editor of the "Economia Aziendale Online" Special Issue. Associate Editor "Economia Aziendale online - Business and Management Science International Quarterly Review"</p> <p>Stefano Amelio, Department of Economics, University of Insubria. Workshop Organising committee and Guest Editor of the "Economia Aziendale Online" Special Issue. Editorial Manager "Economia Aziendale online - Business and Management Science International Quarterly Review"</p> <p>Adalberto Rangone, Department of Law, University of Perugia. Workshop Organising committee</p>	<p>Workshop Close and awarding of prizes</p>	Link 'Teams' ALFA*

*Link 'Teams' ALFA:	https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_MmNhNGJkMTAtYmMzZS00MTQ1LWE4NDQtZWVmYmQyOwVkJzc2%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%229252ed8b-dffc-401c-86ca-6237da9991fa%22%2c%22Oid%22%3a%22392040ea-ddc1-4157-81ff-86767411be52%22%7d
**link 'Teams' BETA	https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_ZDkMmE0ZDAtMTNjZi00ODBLWE1NTAtYTg5M2EzZTRiMTBk%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%229252ed8b-dffc-401c-86ca-6237da9991fa%22%2c%22Oid%22%3a%22392040ea-ddc1-4157-81ff-86767411be52%22%7d

Carissimi partecipanti, autorità e ospiti speciali, sono estremamente felice e onorato di darvi il benvenuto a questo importante workshop:

**“Organizations: Administration, Governance, Management.
Between Tradition and Future”**

che si propone di raccogliere e scambiare nuove idee, in questo momento di transizione nell'economia, nelle aziende, nei processi e nel modo di decidere, grazie al prorompente ingresso dell'Intelligenza artificiale: oggi un aiuto; probabilmente, presto, destinata a influire esplicitamente sulle nostre decisioni e azioni.

Esprimo, pertanto, la mia convinta gratitudine a tutti voi per aver scelto di unirvi in questo momento di condivisione delle conoscenze, in particolare agli Ospiti e ai Keynote speakers, che ci onorano della loro presenza. La loro esperienza e la loro visione saranno sicuramente uno stimolo per le vostre discussioni verso soluzioni innovative.

Due sono i ringraziamenti speciali.

Il primo ringraziamento va alla collega Patrizia Gazzola – che condivide con me la conduzione della Rivista Economia Aziendale on line –, la quale ha fortemente voluto questo workshop, coordinandone la realizzazione, grazie al contributo collettivo dei membri dell'Organising committee, i quali hanno lavorato con impegno straordinario per garantire questo momento di scambio di idee.

Il secondo ringraziamento è per i partecipanti, il cui impegno e la cui passione nello scambio delle conoscenze rappresentano la ragione principale per cui siamo qui. Il loro desiderio di apprendere, condividere e contribuire è ciò che alimenterà il successo di questo evento, offrendo l'opportunità di esplorare nuove idee, condividere conoscenze e costruire reti di collaborazione. Sono certo che i loro interventi potranno tradursi in interessanti paper per lo Special Issue della Rivista, la cui uscita è programmata per Dicembre 2023.

Sono convinto che i workshop costituiscano uno strumento fondamentale per l'arricchimento delle conoscenze individuali, permettendo ai partecipanti di apprendere nuove idee, costruire nuovi modelli e arricchire la rete dei modelli che già conosciamo, con la conseguenza di aumentare notevolmente le conoscenze collettive.

A tal proposito, concludo questo mio breve saluto ricordando Silvio Ceccato – lo studioso, docente di linguistica all'Università Statale di Milano, che ha divulgato la Cibernetica in Italia, presentandola in forma originale e comprensibile a tutti –, per il quale il sapere si espande molto più efficacemente attraverso lo scambio di idee e conoscenze. Ecco il suo messaggio:

*“Se tu mi dai una moneta e io ti do una moneta ognuno di noi ha una moneta.
Se tu mi dai un’idea e io ti do un’idea ognuno di noi ha due idee ... Nessuna
gioia è più grande del sentire la propria mente che si espande.”*

[Silvio Ceccato (1974). La terza cibernetica. Per una mente creativa e responsabile. [The third cybernetics. For a creative and responsible mind]. Milan, Italy, Feltrinelli.]

Benvenuti e grazie ancora per essere intervenuti così numerosi!

Piero Mella

Editor-in-Chief

"Economia Aziendale online":

Business and Management Science International Quarterly Review

at: www.economiaaziendale.it

Dear participants, authorities, and special guests. I am extremely happy and honored to welcome you to this important workshop on:

“Organizations: Administration, Governance, Management.

The workshop aims to collect and exchange new ideas in this transitional moment in the world economy, in companies, in processes, and in the decision-making process, thanks to the irrepressible entry of artificial intelligence: today a help, but soon probably destined to concretely influence our decisions and actions.

I therefore express my sincere gratitude to all of you for choosing to participate in this moment of sharing knowledge, and in particular to the guests and keynote speakers who honor us with their presence. Their experience and vision will surely be a stimulus for your discussions aimed at innovative solutions.

Two special thanks are in order.

The first goes to my colleague Patrizia Gazzola, who shares with me the management of the online Business Economics Review. She has strongly pushed for this workshop, coordinating its preparation thanks to the collective contribution of the members of the organizing committee. She has worked with extraordinary commitment to guarantee this opportunity for an exchange of ideas.

Thanks also go to the participants, whose commitment to and passion for the exchange of knowledge is the main reason we are here today. Their desire to learn, share, and contribute is what will fuel the success of this event, providing the opportunity to explore new ideas, share knowledge, and build collaborative networks. I am sure their presentations will translate into interesting papers for the Special Issue of the Journal, whose release is scheduled for December 2023.

I am convinced that workshops are a fundamental tool for the enrichment of individual knowledge, allowing participants to learn new ideas, build new models, and enrich the network of models we already know about, thereby greatly increasing collective knowledge.

In this regard, I shall conclude my brief greeting by mentioning Silvio Ceccato – scholar and professor of linguistics at the State University of Milan, who popularized cybernetics in Italy, presenting it in an original and comprehensible form to all – for whom knowledge expands much more effectively through the exchange of ideas and knowledge. Here is his message:

“If you give me a coin and I give you a coin, each of us has a coin. If you give me an idea and I give you an idea, each of us has two ideas ... No joy is greater than feeling one’s mind expand.”

[Silvio Ceccato (1974). *La terza cibernetica. Per una mente creativa e responsabile.* [The third cybernetics. For a creative and responsible mind]. Milan, Italy, Feltrinelli].

Welcome, and thank you again for participating in such large numbers!

Piero Mella

Editor-in-Chief

"Economia Aziendale online":

Business and Management Science International Quarterly Review

at: www.economiaaziendale.it

Nelle pagine seguenti sono inclusi gli **abstract** degli INTERVENTI DEI PARTECIPANTI, in ordine alfabetico, con Nota Finale di Gianluca Colombo.

Gli abstract sono presentati nel formato originale senza particolari interventi redazionali.

The following pages include the **abstracts** of the PARTICIPANTS' INTERVENTIONS, in alphabetical order, with a concluding note by Gianluca Colombo.

The abstracts are presented in the original format without any particular editorial interventions.

- 1 Ali, Rangone.docx
- 2 Arena Ciurleo Mazzitelli
- 3 Battanta Magli.docx
- 4 Bellucci, Citterio, Locatelli, Vezzulli.docx
- 5 Bianchi.docx
- 6 Borgia Rangone La Torre.docx
- 7 Busolli_Rangone.pdf
- 8 Buzzi Insubria.pdf
- 9 Cangiano&Musella.pdf
- 10 Cavicchi Vagnoni.docx
- 11 Ferioli.docx
- 12 Gazzola Pavione Sciarini.docx
- 13 Gazzola, Pezzetti, Iliashenko, Grechi.docx
- 14 Gentile, Garzia, Slerca.docx
- 15 Kangowa Quteshat Yangailo.docx
- 16 Khondowe.docx
- 17 Litardi, Gazzola, Bovi, Amelio.docx
- 18 Mari_Picciaia.docx
- 19 Modarelli, Rainero.docx
- 20 Moisello, Gottardo, Gavana.docx
- 21 Pavan et al.docx
- 22 Pavione Pezzetti Grechi(1).doc
- 23 Pellicelli et al.docx
- 24 Querci.docx
- 25 Reber.docx
- 26 Riva Pilotti.pdf
- 27 Romanelli 1.docx
- 28 Romanelli 2.docx
- 29 Vaccari-Valvassori.pdf
- 30 Vota.docx
- 31 Colombo, Nota conclusiva

Role of decentralized finance in emerging financial services

Ali Sarmad

PhD in Business Administration, University G. D'Annunzio of Chieti-Pescara
sarmad.ali@unich.it

Adalberto Rangone

Assistant Professor in Business Administration, Department of Law, University of Perugia
adalberto.rangone@unipg.it

Abstract:

In recent years, a growing trend toward the decentralized financial system (DeFi) driven by blockchain and technological innovation put more emphasize on understanding of how the traditional financial system can encounter the ongoing and changing demands of a society evolving toward 4.0 and increasingly aiming to meet environmental, social, and governance sustainability criteria. To this aim, this paper provides a broad overview of blockchain technology, explores the DeFi ecosystem in the context of the current financial system, establishes a connection between DeFi and open banking, and offers some policy recommendations. Specifically, we aim to present all aspects of the corporate governance that can be improved through the adoption of decentralized form of blockchain technology to realize the full potential of the fourth industrial revolution. However, we also present the key drawbacks of blockchain that stakeholders should be aware of before implementing this technology. This paper further proposed a conceptual framework for adoption of blockchain technology capturing the complex relationships that exist between institutional, market and technical factors. In this regard, we demonstrate how organisations and regulators can leverage blockchain to improve business operations, enhance efficiency and reduce operational costs. We also conclude that DeFi still is a niche market with certain risks, but it has great potential in terms of efficiency, transparency, accessibility, and interoperability. As such, it may contribute to the development of a more reliable and transparent financial infrastructure.

Keywords: Decentralized finance, Blockchain technology, industrial revolution, financial services.

Rethinking the value of the firm. A study on Benefit Corporations

Carmelo Arena (Ph. D. student in Economics and Business Sciences, University of Calabria, Italy)*^a

Eveny Ciurleo (Ph. D. student in Economics and Business Sciences, University of Calabria, Italy)^a

Diego Mazzitelli (Assistant Professor, University of Calabria, Italy)^{a1}

^a University of Calabria, Department of Business Administration and Law

Abstract: The aim of the paper is to re-discuss the concept of economic value of the firm in the light of recent market trends, which see a rapid development of new corporate forms, such as Benefit Corporations. The methodology is theoretical-qualitative, given that the goal of the paper is to provide a theoretical framework within which to move for the study of Benefit Corporations. Therefore, starting from the theoretical analysis conducted by La Rocca (2016) and from the concept of Shared Value (Porter, Kramer, 2011), we will analyze all the aspects relating to the economic value of the company (distribution, components and dimensions). The article has implications of a theoretical nature, as it will expand the literature by providing a declination of the concept of business economic value specific to Benefit Corporations. It also has implications of a managerial and Corporate Governance nature, as the case studies analyzed provide evidence of the advantages relating to the establishment of Benefit Corporations. Ultimately, it has implications of a social nature, as it highlights the benefits, in terms of value creation and diffusion, which derive from the development of Benefit Corporations. According to the authors' knowledge, in the literature there is not yet an organic vision from a theoretical point of view on Benefit Corporations, but a similar study was conducted by Gazzola and Mella (2004).

Keywords: Benefit Corporation; Sustainability; CSR; economic value; Stakeholders; Shared Value.

¹ * Corresponding author.

References

- M. La Rocca (2016). The economic value of the enterprise, this unknown: Components, dimensions and constraints connected to the most important corporate concept, the basis of the success of the enterprise. SSRN
- Feroli, M. (2022). B CORP: un Nuovo Modello di Business per la Mobilità Sostenibile. il Caso del Gruppo Maganetti. *Economia Aziendale Online*, 13(1), 53-73.
- Feroli, M. (2022). Sustainability report as a non-financial disclosure tool for B-Corps: analysis of the Italian fashion industry. *Economia Aziendale Online*, 13(3), 459-478.
- Gazzola P., Mella P. (2004). From Values to "Value" From the Creation of the Value of Firms to Sustainable Growth. 6th Conference EMERGING ISSUES IN INTERNATIONAL ACCOUNTING & BUSINESS
- J. Beckert (2021). The Firm as an Engine of Imagination: Organizational prospection and the making of economic futures. *Organization theory*
- AA Gümüşay, E. Marti, HT Ulbrich, C. Wickert (2022). How organizing matters for societal grand challenges. *Organizing for Societal Grand Challenges* (pp.1-14)
- Steurer, R.; Langer, ME; Konrad, A.; Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations. *J. Bus. Ethics*, 61, 263–281
- Hahn, R.; Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *J. Clean. Prod.*, 59, 5–21
- Thijssens, T.; Bollen, L.; Hassink, H. (2016). Managing sustainability reporting: Many ways to publish exemplar reports. *J. Clean. Prod.* 136, 86–101
- G. Mion, CR Loza Adauí, A. Bonfanti, V. De Crescenzo (2022). Mission statements and financial and sustainability performance: An exploratory study of Benefit Corporations certified as B Corps. *Journal of Business Research*
- W. D. Chen, C. Marquis (2021). Remaking capitalism: The movement for sustainable business and the future of the corporation. *management decisions*
- A. Romi, K. A. Cook, H. R. Dixon-Fowler (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth: Evidence from certified B corps. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*
- Blasi, S., & Sedita, SR (2022). Mapping the emergence of a new organizational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 107–123.
- P. Gazzola, S. Amelio, D. Grechi, C. Alleruzzo (2022). Culture and sustainable development: The role of merger and acquisition in Italian B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- M. Porter, M. R. Kramer (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*
- Freeman R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R. (2001). "A Stakeholder Approach to Strategic Management", Working Paper Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, n.01-02.
- Jensen M. (2001). "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 13(3), 8-12.
- Jensen M., Meckling (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.
- Myers S. (1977). "Determinants of Corporate Borrowing," *Journal of Financial Economics*, 5(2), 146-175.
- Pellegrini C., Caruso R. (2020). *Benefit company*. Egea

RegTech: the startups' ecosystem operated by Swisscom

Dr. Luca Federico Battanta

IULM University, Milano

luca.battanta@iulm.it

Prof. Francesca Magli

Università degli Studi di Milano Bicocca

francesca.magli@unimib.it

ABSTRACT

Objectives

After the tremendous financial 2008's crisis, at the same time as the strong emergence of digital technologies and the end of banking secrecy, FinTech and RegTech startups are offering products related to the financial regulatory field.

This is particularly true for the Swiss financial market, where the local financial supervisory Authority of the markets named FINMA and other Swiss Authorities wants to create a favorable environment to develop financial innovation.

For this objective, we desire to explore the map of Swisscom, the main Swiss IT/telecommunication company involved in regulatory technology, and to analyze how it can improve in modernizing and developing the Swiss financial system.

Data & Methods

The scientific analysis of the subject which we want to investigate cannot be separated from a preliminary systematic review of the literature on regulatory case studies in Switzerland and in the rest of the world. Most of the studies focus on reviewing the literature in the macro context and the issues generated by the huge amount of regulation (Arner, 2016). Today the literature about case studies in RegTech is not proposing any solution of cooperation or aggregation in Switzerland. To explore the field, we find the Swisscom RegTech map that is a unique example of a successful aggregator of startups in Switzerland¹

Due to the lack of papers about the RegTech ecosystem in Switzerland, we adopt an approach already used for well-studied cases widespread in the FinTech area (Foster and Heeks, 2013, Burtch, Ghose, Wattal, 2013). We started our exploration of the Swiss context in RegTech on a unique article about RegTech in Switzerland (Witz, 2019) and then we do an exploratory investigation through interviews. Other methods were discarded because of the scarce numerosity of subjects in this topic.

Results & Findings

In our article, we expect to answer the following research questions:

- 1) How Swiss Information Technology and Telecom companies, like Swisscom, are refocusing, through entering in the Swiss RegTech's market?

¹ RegTech map in Switzerland

<https://www.swisscom.ch/en/business/enterprise/downloads/banking/swiss-regtech-start-up.html>

- 2) Which are types of services and applications for b2b and final clients proposed into the active synergy between the cooperation in the Swisscom RegTech ecosystem composed of incumbents and startups?

The final objective of our contribution is to determine how Swiss start-ups through RegTech and cooperation with an Information technology and telecom company, can:

- a) improve risk management, and lower compliance costs in Switzerland, especially in banks;
- b) understand how the cooperation between information technology and startups could develop together products and services for the financial market in Switzerland changing the way to do;
- c) understand how the cooperation can reduce the risks for the client and for the bank through customer knowledge;
- d) understand how effective data management is becoming more and more the real value of companies. The huge amount of data in fact together with the compliance, in which RegTech is useful, gives also, through technology, the possibility to compare them.

Further final purpose will be to understand if the new competitive scenario could provide Switzerland with a competitive advantage for companies in different fields providing better services to the clients and mitigating risks of non-compliance.

Keywords: RegTech, FinTech, finance, banks, management

Green certifications and firm financial and non-financial performance: a bibliometric review

Andrea Bellucci¹, Alberto Citterio², Rossella Locatelli³, Andrea Vezzulli⁴

Over the past few decades, many companies have adopted third-party certifiable environmental certifications to address market failures resulting from information asymmetries concerning eco-friendly products. In the market, buyers often struggle to discern the environmental friendliness of production methods, making it challenging for consumers to make intentional choices in favour of green products over unsustainable ones. Furthermore, the current race to develop new “green” products and markets is incentivizing unethical decisions to falsely present products as “sustainable”. This behaviour is commonly known as “greenwashing, i.e. the unethical behaviour consisting in “misleading customers about their environmental performance or benefits of a product or service (Delmas and Burbani, 2011). Indeed, reputation and environmentally responsible practices may be considered as rare resources that allow to gain competitive advantages from competitors and achieve long-term success (Dangelico and Pontrandolfo, 2015). The growth of greenwashing instances over time may erode consumer confidence in the market for “green” products.

To bridge the information gap and guide consumers towards green choices, third-party tools like eco-labels, eco-brands, and environmental advertisements have recently emerged. These instruments may play a significant role in disclosing the environmental quality of a company's products, reducing information asymmetry in the green product market, and encouraging environmentally responsible practices.

On the firm side, eco-certification can enhance competitive advantages and reduce the risk of potential future losses. Third party labels act as a quality signal for consumers, leading to an improvement in overall corporate reputation, which, in turn, may positively influence corporate performance (Dauvergne & Lister, 2010). According to Potoski and Prakash (2005) eco-certification has been defined as “club goods,” offering various advantages to the “certified members”. These benefits include a favorable brand reputation for the club and the ability to avoid expensive governmental regulations, which may lead in turn to improved efficiency, productivity, overall effectiveness (Melo and Wolf, 2005) and, as a result, higher level of financial performance. Similarly, ecological orientation can contribute to sustainable corporate success. Due to increased environmental awareness, ecological methods may exhibit an increased acceptance among customers (Hamilton and Zilberman, 2006).

Despite the increasing number of studies on these topics, the findings have been somewhat scattered and even contradictory. Moreover, researches on eco-labelling cover a wide range of fields, including marketing, behavioural economics, management and business economics. This study provides, as far as we know, the first bibliometric review of theoretical and empirical contributions on the relationship between sustainable certifications and

¹ Department of Economics, University of Insubria, Via Monte Generoso, 71, 21100 Varese VA, Italy

² Department of Economics, University of Insubria, Via Monte Generoso, 71, 21100 Varese VA, Italy

³ Department of Economics, University of Insubria, Via Monte Generoso, 71, 21100 Varese VA, Italy

⁴ Department of Economics, University of Insubria, Via Monte Generoso, 71, 21100 Varese VA, Italy

financial and non-financial performance. To achieve this, the study employs a combination of bibliometric techniques, such as citations, co-citations, keyword analysis, and content analysis, to gain insights into the current debate and identify leading trends in the literature (Stanley, 2001).

Bibliometric analysis is a widely used tool for globally analyzing existing literature. It involves applying quantitative and statistical analysis to publications and their citations to assess the state of the literature, providing comprehensive data on the activities and impacts of research in a specific field. To gather the necessary data, the study uses the Scopus database, a reliable tool commonly employed in previous bibliometric research (e.g., Khan 2022), known for its lack of bias toward publishers.

To restrict our analysis on papers covering the topics under consideration, we identified the following list of keywords: Green certification*; green label*, ecolabel*, bcorp*, sustainability certification*, sustainable label*, eco certification*, green award*, environmental labelling, sustainability award*, Environmental management certification*.

The existing empirical literature offers considerable variability which needs to be managed in order to streamline what has already been done and highlight areas of focus for future research.

References

- Dauvergne, P., & Lister, J. (2010). The prospects and limits of eco-consumerism: Shopping our way to less deforestation? *Organization & Environment*, 23(2), 132– 154.
- Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2015). Being 'green and competitive': The impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 413– 430.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64– 87.
- Hamilton, S. F., & Zilberman, D. (2006). Green markets, eco-certification, and equilibrium fraud. *Journal of Environmental Economics and Management*, 52(3), 627–644. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2006.05.002>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*, 61, 101668.
- Melo, C. J., & Wolf, S. A. (2005). Empirical assessment of eco-certification: The case of ecuadorian bananas. *Organization & Environment*, 18(3), 287– 317.
- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: ISO 14001 and firms' regulatory compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235– 248.
- Stanley, T. D. (2001). Wheat from chaff: Meta-analysis as quantitative literature review. *Journal of economic perspectives*, 15(3), 131-150.

Il Contributo di Piero Mella all'eclettismo negli studi di Economia Aziendale

Massimo Bianchi

Professore Alma Mater, Ordinario di Organizzazione Aziendale, Revisore Legale, Socio SVIMAP

massimo.bianchi@unibo.it

Abstract/Introduzione

Scopo di questo intervento è quello di analizzare e discutere dell'eclettismo in ambito economico-aziendale e del contributo che Piero Mella con i suoi recenti scritti ha dato a questo tema. Questo interesse è nato dal diffondersi degli aspetti multi, inter e transdisciplinari derivanti dall'impatto sulle scienze aziendali della rivoluzione informatica e, più in generale, di quella tecnologica, che hanno trasformato e stanno drasticamente trasformando l'ambiente e la cultura aziendale. In particolare verranno approfondite le applicazioni del Magic Ring come espressione estrema dell'eclettismo che ha ricevuto, da Piero Mella, importanti contributi sulla scia degli Autori di Economia ed Economia Aziendale, che hanno aperto la strada a questa prospettiva. In questo ambito è anche da considerare il diffondersi nella ricerca e nella didattica di approcci rivolti a superare il divario fra teoria e pratica, in particolare per la formazione all'imprenditorialità, attraverso metodologie di Learning by Doing, applicate da parte dei discenti attraverso un approccio eclettico che supera i confini delle discipline tradizionali e che considera le imprese quali agencies educative a tutti gli effetti. Anche a questi progetti di innovazione didattica Piero Mella non ha mancato di dare il proprio qualificato contributo con la dedizione e l'entusiasmo che lo hanno sempre contraddistinto.

Keywords Eclettismo, Transdisciplinarietà, Practice Enterprise, Imprenditorialità, Economia Aziendale

The influence of knowledge risks on corporate sustainability mediated by knowledge management capabilities

Michele Borgia

Dipartimento di Economia Aziendale, Università D'Annunzio, Chieti-Pescara,
michele.borgia@unich.it

Adalberto Rangone

Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Perugia, *adalberto.rangone@unipg.it*

Maura La Torre

Dipartimento di Economia Aziendale, Università D'Annunzio, Chieti-Pescara,
maura.latorre@unich.it

Abstract

Since there has been a paucity of empirical research on the impact of knowledge risks on corporate sustainability so far, this paper aims to contribute to the development of this strand by analysing the relationship between knowledge risks and corporate sustainability, with knowledge management capabilities as a mediating variable.

Knowledge risks are risks related to knowledge management, defined as “[...] a measure of the probability and severity of adverse effects of any activities engaging or related somehow to knowledge that can affect the functioning of an organization on any level” (Durst & Zieba, 2019, p. 2). Knowledge risks have been classified according to their origin as human, technological and operational (Durst & Zieba, 2019). Human knowledge risks originate within the organisation and mainly concern the relationships between members of the organisation (Durst & Zieba, 2019). Knowledge hiding, for example, is a human knowledge risk as it relates to “[...] an intentional attempts to withhold or conceal knowledge from another individual” (Connelly et al. 2012, p. 65). Technological knowledge risks can arise from the use of technology in the organisation, for example where there is outdated technological equipment or where companies are exposed to the risk of cyber-attacks. (Zieba, Durst & Gonsiorowska, 2022). Operational knowledge risks relate to the overall operations of the organisation, both ordinary and extraordinary. An example of an operational knowledge risk is knowledge waste, which refers to “[...] any failure in the process of knowledge transformation” (Ferenhof, Durst & Selig, 2015, p.161), such as the non-use of valuable knowledge despite it being available in the organisation (Durst & Zieba, 2017). The negative impact of knowledge risks on organisational performance is well established in the literature (Durst, Hinteregger & Zieba, 2019). The same goes

for sustainability performance. Previous studies addressed this topic, as Durst and Zieba (2020), which proposed a framework for identifying and managing knowledge risks potentially detrimental to the sustainability performance of organisations from an environmental, economic and social perspective. The study by Bratianu et al. (2020) examined the relationship between knowledge risks and sustainability performance by considering organisational performance as a mediating factor between knowledge risks and sustainability, and decision making as a moderating variable between organisational performance and sustainability. El Khatib and Ali (2022) explored the relationship between knowledge risks and the sustainability of knowledge-intensive firms (KIFs), including the mediating role of organisational performance on this relationship in their analysis.

The current paper seeks to contribute to this research strand, which is clearly still in its infancy, by proposing an analysis of the impact of knowledge risks on the firm sustainability, also including in the analysis the mediating role of knowledge management capabilities. It is hypothesised that knowledge risks (human, technological and operational) have a negative impact on the sustainability of firms and, through mediation, on the knowledge management capabilities of employees, which are assumed to have a positive impact on the sustainability of firms.

On the basis of the proposed research model, a structured questionnaire was validated and subsequently administered to a sample of 100 SMEs operating in several sectors. The questionnaire consisted of two sections, one dedicated to demographic data (gender, age, education, seniority) and the other to constructs, namely Knowledge Risks (KRs) (human, technological, operational), Firm's Sustainability (FS) and Knowledge Management Capabilities (KMCs). Six items adapted from Zieba, Durst, Gonsiorowska and Zralov (2021) were used to measure KRs, some sample items were "In my company, knowledge is often not shared between colleagues", "In my company, it happens that valuable knowledge is forgotten". FS was measured using four items adopted from Gelhard and Von Delft (2016), some sample items were "My company offers environmentally friendly products/services on the market", "Our competitors see us as a leader in the field of sustainability". For the measurement of KMCs, ten items from the study by Tseng and Lee (2014) were used, some sample items were "My company is able to convert knowledge into the design and realisation of new products/services", "My company has internal processes to apply knowledge gained from past experience". The hypotheses test will be carried out through a structural equation model (SeM) (Hayes 2017).

Keywords: Knowledge risks, sustainability, knowledge management capabilities, SMEs, mediation analysis, structural equation model.

Hypotheses and conceptual framework of the study

A set of four hypotheses is formulated as follows.

H1: Knowledge risks negatively impact Knowledge Management Capabilities

With related sub-hypotheses:

H1a: Human knowledge risks negatively impact Knowledge Management Capabilities

H1b: Technological knowledge risks negatively impact Knowledge Management Capabilities

H1c: Operational knowledge risks negatively impact Knowledge Management Capabilities

H2: Knowledge risks negatively impact firm's sustainability

With related sub-hypotheses:

H2a: Human knowledge risks negatively impact firm's sustainability

H2b: Technological knowledge risks negatively impact firm's sustainability

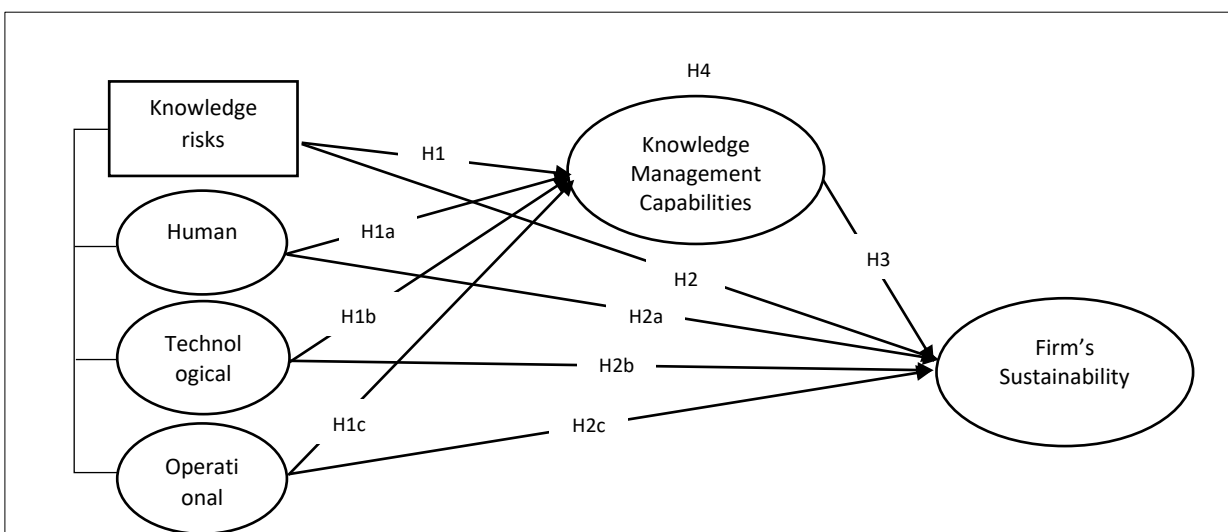
H2c: Operational knowledge risks negatively impact firm's sustainability

H3: Knowledge Management Capabilities positively impact firm's sustainability

H4: Knowledge Management Capabilities mediate the relationship between Knowledge risks and firm's sustainability

The figure below shows the conceptual framework, which graphically represents the relationships between the variables and the hypotheses formulated in this study:

Figure 1 – The conceptual framework (Source: Authors' conceptualization)



References

- Bratianu, C., Neșțian, A. Ș., Tiță, S. M., Voda, A. I., & Guță, A. L. (2020). The impact of knowledge risk on sustainability of firms. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 639-652.
- Durst, S., & Zieba, M. (2017). Knowledge risks-towards a taxonomy. *International Journal of Business Environment*, 9(1), 51-63.
- Durst, S., & Zieba, M. (2020). Knowledge risks inherent in business sustainability. *Journal of cleaner production*, 251, 119670.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.
- El Khatib, R. A., & Ali, A. A. (2022). Evaluating the effect of knowledge risks on sustainability: the mediating role of organizational performance. *Journal of Management Development*, (ahead-of-print).
- Ferenhof, H. A., Durst, S., & Selig, P. M. (2015). Knowledge waste in organizations: A review of previous studies. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 12(1).
- Gelhard, C., & Von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of business research*, 69(10), 4632-4642.
- Hayes, Andrew F. 2017. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of enterprise information management*.
- Zieba, M., Durst, S., & Gonsiorowska, M. (2022, August). A new Critical risk on the Block: Cyber Risks as an Example of Technical Knowledge Risks in Organizations. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 23, No. 2, pp. 1269-1276).
- Zieba, M., Durst, S., Gonsiorowska, M., & Zralov, Z. (2021, September). Knowledge risks in organizations—insights from companies. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 864-873). Academic Conferences International Limited.

NFT in art business: real opportunity or short-term novelty? A theoretical approach

Busolli Luca (corresponding author)

Italia4blockchain national council member, Ontochain External Advisory Committee - Genova - Italy

Rangone Adalberto

University of Perugia - Department of Law, Perugia - Italy

Abstract

In recent years the blockchain and the digital innovation has caused paradigm shifts across very disparate sectors of our society (Rangone and Busolli, 2021).

In such a context, the *non-fungible tokens* (NFT) more specifically have started to transform everything from finance to art (Kashevarova and Starikova, 2022; Qin et al., 2021).

There's good reason to suspect that, once their full potential is realized, almost no industry will be left untouched.

Although the technology has been around for a while, NFTs took off in 2020 and have been growing in popularity ever since, particularly in the digital art world (Habrel, 2022; Dragos Popescu, 2021; Trautman, 2021). In that year, the rapid growth of the NFT sector and its numerous mentions in mainstream media surprised many in the crypto space.

In 2021, many NFTs from the most popular NFT collections, such as crypto kittens, crypto punks, and Decentraland land plots, were sold for insanely high prices. According to DappRadar, a service that records the buying and selling of NFTs, the trading volume of NFTs reached a record high of \$22 billion in 2021. This success can be attributed to mainstream businesses entering the NFT industry. As today's hottest digital assets, non-fungible tokens have taken the arts and investment worlds by storm. Some claim that NFTs are the future of artwork and that the next Vincent van Gogh will be a computer programmer. Many see NFTs as viable, profitable investments tailored for younger, digitally savvy buyers. Detractors wonder if NFTs are a short-term novelty.

Through a theoretical approach, this paper investigates the scenarios and the possible criticalities of the NFTs' spread in the specific sector of art business.

Keywords: Innovation; NFT; Digital Business; Art Business, Transactions

References

DappRadar (2021) TRON introduces NFT standard TRC-721. Available online at: <https://dappradar.com/blog/tron-introduces-nft-standard-trc-721>]

Dragos Popescu, A. (2021). Non-Fungible Tokens (NFT) – Innovation beyond the craze. *5th International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing research (IBEM-2021)*, Proceedings of Engineering & Technology – PET - Vol 66: 26-30

Habrel, T. (2022). Crypto art: a new era in art vs adventure challenge. *Culture and arts in the modern world*, Issue 23: 85-92

- Kashevarova, N., Starikova, I.S. (2022). Non-fungible token: a promising digital tool for business. *Vestnik Universiteta*, (3):44-51
- Kong, D., Lin, T. (2021). Alternative Investments in the Fintech Era: The Risk and Return of Non-fungible Token (NFT). *Macroeconomics: Consumption*.
- Qin, W., Rujia, L., Qi, W., Shiping, C. (2021). Non-Fungible Token (NFT): Overview, Evaluation, Opportunities and Challenges. *Computer Science*, ArXiv abs/2105.07447 (2021)
- Rangone, A., Busolli, L. (2021) Managing charity 4.0 with Blockchain: a case study at the time of Covid-19, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00281-8>
- Thomas, S., Schwartz, E. (2014). Smart oracles: A simple, Powerful Approach to Smart Contracts. Available online at: [<https://perma.cc/S5TV-Q3JH>]
- Trautman, L.J. (2021). Virtual Art and Non-fungible Tokens. *Intellectual Property: Copyright Law eJournal*.
- Urom, C., Ndubuisi, G., Guesmi, K. (2022). Quantile return and volatility connectedness among NonFungible Tokens (NFTs) and (un)conventional asset. UNU-MERIT. UNU-MERIT Working Papers No. 017 <https://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2022/wp2022-017.pdf>
- Valera, S.C., Valdés, P.F., Viñas, S.M. (2021). NFT and digital art: new possibilities for the consumption, dissemination and preservation of contemporary works of art. *Artnodes*. N.º 28: 1-10
- Xia, T., Minshall, T. (2013). *Understanding patterns and investments in new firms in emerging science and technology-based industries in the UK*. In Oakey, R., Groen A., Cook G. and Van Der Sijde, P. (Ed.) *New Technology-Based Firms in the New Millennium (New Technology Based Firms in the New Millennium, Vol. 10)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 7–32.
- Zhuang, C., Chen, G., Wang, L. (2019). Internet resources and organizational knowledge creation: Role of environmental dynamism. *The Journal of Operations Research Society of China*, 7: 337-354.

La tutela della donna nell'impresa italiana: sfide e opportunità

Alessandro Maria Buzzi

Università dell'Insubria, Varese, Italia

Long Abstract

Negli ultimi decenni, la presenza delle donne nel mondo del lavoro e nell'impresa italiana ha registrato una crescita significativa. Tuttavia, permangono numerose sfide e disparità di genere che attanagliano il mondo del lavoro, non ultimo la parità salariale e le sfide che ogni giorno le vedono costrette. Questo articolo si propone di analizzare il concetto di tutela femminile nell'impresa italiana, esaminando in particolare modo gli ostacoli e le opportunità che emergono nel contesto sociale ed imprenditoriale che ci circonda. L'obiettivo è comunque quello di promuovere una maggiore consapevolezza ed incoraggiare il cambiamento per garantire pari opportunità e diritti per le lavoratrici italiane, che siano esse dipendenti subordinate, professioniste od imprenditrici in un universo lavorativo che deve abbracciare ovviamente il concetto di meritocrazia.

Senza ombra di dubbio i preconcetti sociali che abbracciano la mentalità contemporanea stigmatizzano un universo dipinto da differenze in ogni ambito sociale, non ultimo quello di genere che riecheggia come un asfittico mantra nel substrato imprenditoriale italiano ed estero. Abbattere le mura della distinzione e abbracciare l'alterità come vantaggio competitivo sembra essere una sfida utopica per il mondo del lavoro. Impossibile negare che finora ogni tentativo di ridurre l'altro all'«identico» a sé è sinora é fallito miseramente. Come è sempre stato, l'estraneo è la precondizione della diversità culturale. 1

Tuttavia nel 2023 considerare la differenza di genere alla stregua dell'estraneità identitaria é una blasfemia inutile e retrograda. Affinché la gente, le imprese e i lavoratori possano imparare a prestare attenzione e ad essere sensibili all'importanza della diversità culturale, occorre che faccia esperienza dell'alterità in prima persona e vivere questa dicotomia elementare anche nel mondo del lavoro. Questa esperienza mette le imprese in una posizione tale da essere in grado di relazionarsi con l'estraneità e la differenza, e sviluppare un interesse per il non-identico. Gli individui non sono entità autonome e auto-sufficienti: consistono, piuttosto, in un gran numero di elementi contraddittori e frammentari. Rimbaud ha coniato un'espressione ad hoc per quest'esperienza, più valida che mai ancora oggi: «me stesso è qualcun altro». 2

Anche Freud approfondisce questo concetto con la sintesi perfetta orientata all'io che non é padrone in casa propria e che potrebbe tranquillamente essere declinata anche nel mondo del lavoro.

Il lavoro di squadra, eterogeneo e coeso non può che essere proficuo e virtuoso per ogni attività lavorativa che si rispetti. Se l'originarietà si configurasse come assoluta eterogeneità verrebbero a mancare i presupposti per il pensiero critico, ovvero il motore del dubbio e della crescita, poiché nessuna elaborazione concettuale potrebbe legare insieme due soggetti tra i quali, essendo essi radicalmente estranei ed irrelati, non vi possa essere riscontrata alcuna alterità e, dunque, differenza. 3

Ma quali sono quindi le soluzioni per arginare questo problema, e quali sono soprattutto le basilari pratiche per rimediare ad un problema dilagante che rischia di porre la nostra società come fanalino di coda dell'integrazione di genere? Per rispondere a questo quesito, a tratti provocatorio ed enfatizzato ma comunque concreto, dobbiamo sottolineare che la storia delle donne nel mondo del lavoro italiano è stata caratterizzata da una lenta ma progressiva evoluzione che ci fa ben sperare.

¹ <https://ilmanifesto.it/lalterita-che-resiste-al-disincanto-del-mondo>

² <https://ilmanifesto.it/lalterita-che-resiste-al-disincanto-del-mondo> - Pag.2

³ Differenza e alterità nell'orizzonte dell'essere. Cap.4, pag. 97.

<http://www.laityfamilylife.va/content/dam/laityfamilylife/Documenti/donna/filosofia/italiano/differenza-alterita.pdf>

Sebbene la Costituzione italiana del 1948 sancisca l'uguaglianza tra i sessi, nel corso degli anni si sono verificati numerosi cambiamenti legislativi e sociali per rendere effettiva tale parità. Tuttavia, la persistenza di stereotipi di genere e soprattutto una dicotomia del lavoro ancora fortemente influenzata dalle tradizioni patriarcali hanno contribuito a mantenere le donne in posizioni di svantaggio nel mondo del lavoro e nell'impresa, e questa situazione che è impossibile negare vige tuttora. La disparità di genere infatti si manifesta in diversi aspetti dell'impresa italiana, tra cui la retribuzione, la rappresentanza nei ruoli dirigenziali, le mansioni ad esse attribuite e non ultimo, l'accesso alle opportunità di crescita professionale. Le donne italiane guadagnano, in media, meno dei loro colleghi maschi e sono sotto rappresentate nei ruoli dirigenziali e di responsabilità. Inoltre dobbiamo a malincuore sottolineare che le donne affrontano molte più sfide e difficoltà nell'accesso a risorse e finanziamenti per avviare o sostenere le proprie imprese. Se a questi fattori, aggiungiamo tutte le responsabilità sociali che la figura femminile si vede protagonista, come banalmente la sussistenza della famiglia o le responsabilità domestiche, capiamo che gli ostacoli che il mondo del lavoro pone di fronte alle donne sono innumerevoli ed ardui.

Per affrontare le disparità di genere e promuovere la tutela delle donne nell'impresa italiana, sono state introdotte diverse leggi e politiche ma credo tuttavia che il vero traguardo sarebbe quello di aprire le menti delle nuove generazioni ed accogliere l'alterità come ricchezza. Tra queste normative comunque, la legge sulla parità salariale, la promozione della presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate e le misure di conciliazione tra lavoro e vita familiare che vedremo in seguito hanno contribuito notevolmente a livellare il divario sociale che tutt'oggi è presente. Queste politiche, sebbene importanti, non sono ancora sufficienti per garantire un'effettiva parità di genere nell'impresa italiana e quindi ci rendiamo conto della necessità di agire alla base della formazione come poc'anzi citato.

Sono comunque numerose le iniziative promosse, sia a livello istituzionale che aziendale, al fine di contribuire a promuovere la tutela della donna nell'impresa italiana. Tra queste troviamo sicuramente la promozione di politiche di conciliazione, la formazione e il sostegno alle imprenditrici, l'adozione di politiche di diversity management e l'inclusione di obiettivi di genere nei programmi di responsabilità sociale d'impresa, ma possono forse bastare? Possiamo forse credere che basti legalmente normare la situazione per arginare il problema o dobbiamo invece credere che solo una valida formazione etico - sociale abbracci finalmente il cambiamento?

Qualsiasi tipo di azione legale risulterebbe inutile, o meglio servirebbe solo a "tappare i buchi" di una mentalità talvolta obsoleta che non giova in alcun modo al cambiamento. Rispetto, uguaglianza, aiuto e tutela sono gli ingredienti perfetti da inculcare nelle nuove generazioni affinché il cambiamento sia effettivo, lento ma progressivo, virtuoso ed inesorabile.

La tutela della donna nell'impresa italiana notiamo quindi essere un obiettivo fondamentale per garantire un futuro sostenibile e inclusivo ricco di etica e di civiltà. Nonostante tutti i progressi compiuti in quest'ultimo secolo, è necessario un impegno collettivo e continuo da parte delle istituzioni, delle imprese, delle famiglie e della società tutta nel suo insieme per superare le disparità di ogni tipo, non ultima di genere, e promuovere l'uguaglianza delle opportunità al fine di garantire un mondo equo e virtuoso. Può suonare come una utopia o un miraggio, ma sono convinto che, fra le tante sfide che abbiamo affrontato questa sia una delle priorità. Tra le strategie chiave per il futuro, al fine di livellare il divario di genere, troviamo quindi fondamentale che si evidenzino queste azioni in ordine di priorità.

1) Rafforzare la formazione e l'educazione.

Per promuovere infatti una cultura di uguaglianza e inclusione, è fondamentale investire in formazione ed educazione, lavorare con tenacia sulle nuove generazione dai primi banchi di scuola per sensibilizzare e accogliere l'alterità in tutto il suo splendore ma soprattutto dare il buon esempio. Sottolineare l'importanza dell'educazione scolastica e dell'educazione familiare enfatizzando l'importanza sia delle lavoratrici che dei lavoratori è il primo fondamentale passo per ambire ad essere migliori. È importante quindi incoraggiare le giovani ragazze a perseverare nel lavoro e perseguire carriere in settori tradizionalmente maschili e viceversa, contribuendo a ridurre gli stereotipi di genere e creare un ambiente di lavoro più equilibrato ed armonico.

Per fare solo un piccolo esempio, una grande azienda italiana che è baluardo per le pari opportunità e l'inclusione delle donne è sicuramente Enel, ovvero la più grande azienda elettrica d'Italia. Enel ha adottato varie politiche per promuovere la diversity e l'empowerment femminile. Enel ha obiettivi concreti per aumentare la presenza di donne in posizioni manageriali e dirigenziali, come ad esempio aumentare le donne in posizioni di middle management al 28% entro il 2020. Inoltre ha istituito un fondo di oltre 6 milioni di euro dedicato alla formazione professionale delle donne per aiutarle a progredire nelle loro carriere. Offre anche flessibilità e iniziative di work-life balance come part-time, telelavoro e congedi parentali per supportare le donne che lavorano ed ha creato un programma di mentorship per le donne, mettendole in contatto con senior manager sia donne che uomini, al fine di favorirne la crescita. Enel ha stretto partnership con associazioni esterne per organizzare eventi e workshop dedicati all'avanzamento delle carriere femminili e alla diffusione di una cultura aziendale inclusiva e la sua amministratrice delegata, Patrizia Grieco, è una grande sostenitrice dei diritti delle donne sul lavoro. Grazie al suo impegno, Enel è diventata un modello di riferimento in Italia per l'empowerment delle donne in ambito professionale. Infine Enel dimostra che, con volontà e buone pratiche, le imprese possono davvero fare la differenza nel creare un ambiente di lavoro equo che valorizzi il talento femminile. ⁴

2) Ampliare e potenziare le politiche di conciliazione.

È necessario promuovere la condivisione delle responsabilità familiari tra uomini e donne, in modo da ridurre l'onere del lavoro domestico sulle donne e consentire loro di partecipare pienamente alla vita professionale. Sarebbe auspicabile abbandonare preconcetti di stampo medioevale che scindono i ruoli già fra le mura di casa abbattendo con coraggio quelle barriere sociali retaggio di una cultura obsoleta.

Il governo italiano a tal proposito ha adottato varie iniziative per promuovere l'uguaglianza di genere sul lavoro, vediamo alcune:

- Legge Gorgoni (1961): vieta la discriminazione contro le donne in ambito occupazionale e di retribuzione.
- Istituzione delle Consigliere di Parità (1991): figure preposte a promuovere l'attuazione dei principi di uguaglianza sul lavoro.
- Istituzione delle Consigliere di Parità (1991): figure preposte a promuovere l'attuazione dei principi di uguaglianza sul lavoro.
- Piani triennali per l'Azione Positive (1997-): programmi di azioni volte a rimuovere gli ostacoli alla pari opportunità tra uomini e donne sul lavoro.
- Decreto Legislativo 198/2006: introduce misure per attuare il principio di pari opportunità e vieta qualsiasi discriminazione relativa al lavoro, comprese le molestie e le molestie sessuali.
- Riforma Biagi (2003): introduce misure per favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia, come il telelavoro, lavoro a tempo parziale e flessibile.
- Istituzione del Comitato Nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici" (2006).
- Piani di Azione Nazionali anti discriminazione e per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro (2010-2020).
- Legge Golfo-Mosca (2012): impone quote per il genere sotto-rappresentato nei consigli di amministrazione delle società quotate. ⁵

⁴ Modello Enel. Evoluzione tra monopolio e mercato. 23 dicembre 2011, Franco Angeli Editore, di Mario Brunetti (Autore)

⁵ L'equilibrio di genere dieci anni dopo la legge Golfo-Mosca: a long and winding road. Giuffrè Editore. G. M. G. Presti - E. R. Desana - 2022

Queste sono alcune fra le principali misure predisposte dal Governo Italiano, anche se ovviamente ve ne sono molte altre che dimostrano l'impegno dello Stato sul fronte delle pari opportunità di genere sul lavoro.

3) Sostenere le imprenditrici.

L'accesso ai servizi formativi, ai posti dirigenziali - ripeto senza mai dimenticare la meritocrazia - ed agevolare le opportunità di investimento sono elementi essenziali per garantire la tutela delle donne nell'impresa italiana. Le donne che intraprendono percorsi imprenditoriali devono essere sostenute attraverso iniziative specifiche, come l'accesso facilitato a finanziamenti ed ai servizi di consulenza. È importante creare reti di sostegno per le imprenditrici italiane che ogni giorno sfidano il sistema e che favoriscano lo scambio di esperienze e la collaborazione tra donne nel mondo dell'impresa. A tal proposito corre in nostro soccorso la Costituzione Italiana 6 con i principali articoli che regolamentano il lavoro femminile, tra i quali ricordiamo: 6

- Articolo 3: tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso. Questo include il diritto al lavoro e alla pari opportunità professionale.

- Articolo 4: la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni per il pieno sviluppo della persona umana. Anche questo si applica alle donne. -Articolo 37: la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione.

- Articolo 51: tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. Questi sono solo alcuni degli articoli che sanciscono il principio di uguaglianza e pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso al lavoro e nelle condizioni lavorative, promuovendo e tutelando a tutti gli effetti la figura della donna lavoratrice e della maternità, garantendo quindi la protezione sociale.

4) Promuovere infine la diversità e l'inclusione a livello aziendale.

Le imprese devono impegnarsi attivamente nella promozione della diversità e dell'inclusione, attraverso politiche di recruitment, formazione e promozione interna che tengano conto delle specifiche esigenze delle lavoratrici e delle imprenditrici. La diversità di genere deve essere vista come un valore aggiunto per l'azienda e come un fattore di competitività per le imprese italiane.

In conclusione, la tutela della donna nell'impresa italiana richiede un approccio olistico e integrato, che coinvolga tutti gli attori coinvolti e tenga conto delle molteplici dimensioni del problema. Solo attraverso un impegno condiviso e sostenuto nel tempo sarà possibile garantire pari opportunità e diritti per le lavoratrici italiane e contribuire a un futuro più equo e sostenibile per tutti. Solo chi è davvero in grado di riconoscere l'alterità dentro di se, abbracciare il cambiamento, aprire la mente e tendere ad un perfezionamento simbiotico delle differenze culturali e comportamentali sarà così in grado di sviluppare interesse per tutte le sfumature estranee alla propria identità e mirare così ad un virtuoso cambiamento della società e del lavoro nella sua totalità.

⁶ La Costituzione della Repubblica Italiana: ultima edizione aggiornata 2022 e testo del 1947, 13 marzo 2022 di Giovanni Bresci (Autore)

Bibliografia

Codice delle pari opportunità. Le norme commentate con dottrina e giurisprudenza
di (cur.) ASLAWomen edito da La Tribuna, 2017

Donne e potere di fare. Presenza e azione femminile di oggi e domani - 9788891788757 di Li Vigni
Ilaria edito da Franco Angeli, 2019

Sentieri di eguaglianza di genere. Approcci di valutazione a confronto - 9788833654478 di Garofalo
M. R. (cur.) Marra M. (cur.) edito da Nuova Cultura, 2022

Donne al lavoro
di M. Letizia Pruna edito il Mulino 2007

Donne al lavoro. Ieri, oggi, domani
di S. Chemotti (a cura di) Edito Il poligrafo, 2009

La Costituzione della Repubblica Italiana: ultima edizione aggiornata 2022 e testo del 1947
13 marzo 2022 di Giovanni Bresci (Autore)

Modello Enel. Evoluzione tra monopolio e mercato
23 dicembre 201, Franco Angeli Editore, di Mario Brunetti (Autore)

Sitografia

<https://ilmanifesto.it/lalterita-che-resiste-al-disincanto-del-mondo>

<http://www.laityfamilylife.va/content/dam/laityfamilylife/Documenti/donna/filosofia/italiano/differenza-alterita.pdf>

The Scandinavian route to sustainability: A Thematic Content Analysis of policy measures within Sweden and Denmark’s Innovation Ecosystems

Nicoletta Cangiano*

Alessio Maria Musella**

Sustainability has emerged as a central tenet in contemporary corporate strategies. Organizations have evolved from initially eschewing sustainability to now incorporating it as a critical component of their strategic frameworks. Sustainability offers a plethora of opportunities including, but not limited to, alternative product and service development, optimized resource utilization, employment generation, and innovative methodologies.

This research scrutinizes the roles of regional policymakers in selected Innovation Ecosystems (IEs) through the examination of policies and measures in Operational Programmes (OPs) that are congruent with the objectives of Goal 9 of the Sustainable Development Goals (SDGs).

Utilizing a qualitative methodology, we analyze policies within the regional milieu, concentrating on Stockholm (Sweden) and Hovedstaden (Denmark) – Scandinavian regions distinguished for innovation and sustainability as per the Regional Innovation Scoreboard (RIS).

Thematic Content Analysis (TCA) is employed to systematically evaluate and compare the programmes and measures contained within the 2014-2020 OPs. TCA is critical for the methodical organization, comprehensive depiction, and thematic extraction from the dataset (Braun & Clarke, 2006), thereby enabling an astute discernment of regional policy orientations.

We have adopted Goal 9 of the SDGs’ Agenda 2030 as a lens through which the OPs are codified. Goal 9, which focuses on resilient infrastructure, sustainable industrialization, and innovation, serves as a pertinent framework for examining the augmentation and incentivization of sustainability within EU regional documents and IEs.

Aligned with Goal 9, the study focuses on infrastructure, industrialization, and innovation - collectively referred to as the Triple-I paradigm. Measures and policies within the OPs that resonate with these objectives are coded and grouped into thematic families, which are then categorized into the Triple-I macro-areas. This structured analysis furnishes insights into the roles and strategies of regional policymakers in the realm of sustainability within Innovation Ecosystems.

*PhD Candidate in Entrepreneurship and Innovation, University of Naples Parthenope - nicoletta.cangiano001@studenti.uniparthenope.it

**PhD in Accounting and Management, “G. d’Annunzio” University of Chieti-Pescara - ammusella@unite.it

The expected results should present a series of measures adopted by the regions related to sustainability topic, i.e., SDG 9 triple I. Categorizing policymakers' approaches towards sustainability based on the range and nature of measures and actions implemented by regional governments in pursuing sustainability goals, we postulate that an examination of Operational Programmes (OPs) will reveal two distinct policy orientations:

1. Balance-Oriented: This approach is characterized by an equitable distribution of funds among sustainability objectives, encompassing infrastructure, industrialization, and innovation.
2. Business-Oriented: This approach places greater emphasis on the industrialization and innovation aspects of sustainability.

The focus is primarily on fostering and strengthening the region's entrepreneurial environment by addressing the needs of businesses for growth and facilitating their transition towards becoming more innovative and technologically advanced.

This categorization aims to elucidate the strategic inclinations of policymakers in relation to sustainability goals, and thereby offer insights into the effectiveness and implications of different policy orientations.

Keywords: Innovation Ecosystems, Thematic Content Analysis, sustainability, policy measures, Sweden, Denmark.

References

- Autio, E., & Thomas, L. D. W. (2014). Innovation ecosystems: Implications for innovation management. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *Oxford Handbook Of Innovation Management*: 204-228. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Sustainable innovation processes within small and medium-sized enterprises. VU.
- Friese, S., Soratto, J., & Pires, D. (2018). *Carrying out a computer-aided thematic content analysis with ATLAS. ti*.
- Granstrand O., Holgersson M., (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, volumes 90–91.
- Halme, M., and Korpela, M. (2014), Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective, *Bus. Strat. Env.*, 23, 547– 566.
- Kates R. W., Parris T. M., and Leiserowitz A. A., (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, vol. 47, no. 3, pp. 8-21.
- Shwetter C., Maritz A., and Nguyen Q., (2019). Entrepreneurial ecosystems: a holistic and dynamic approach. *Journal of Industry-University Collaboration*, vol. 1, no. 2, 2019, pp. 79-95.
- Seebode, D., Jeanrenaud, S., & Bessant, J. (2012). Managing innovation for sustainability. *R & D Management*, 42, 195-206.
- Sloan K., Klingenberg B. & Rider C., (2013). Towards Sustainability: Examining the Drivers and Change Process within SMEs. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 3, No. 2.
- World Commission on Environment and Development, (WCED), (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press .

Does management control for sustainable development support TSEs funding? Some insights from the Italian context.

Dr. Caterina Cavicchi

Department of Economics and Management, University of Ferrara, corresponding author

caterina.cavicchi@unife.it;

Prof. Emidia Vagnoni

Department of Economics and Management, University of Ferrara, emidia.vagnoni@unife.it

Key words: Management control; third sector entities; sustainable development; funding; donors

Abstract

Third Sector Reform and the subsequent implementing decrees have paved the way for the social impact assessment (SIA) by third sector entities (TSEs). When defining SIA, the ministerial guidelines of 2019 has also included the “sustainability of the social action” as an element to be assessed and communicated to stakeholders by TSEs (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019). Furthermore, while it is recognized that sustainable development (SD) may affects donors’ choice to fund TSEs, studies investigating TSEs’ capacity to attract funds thanks to SD initiatives are still lacking (Gazzola et al., 2021). Previous research has underlined that the higher the number of funds obtained, the lower the level of accountability achieved by TSEs in their sustainability reports (Gazzola et al., 2021). In addition, to what extent such organizations are using their management control systems to monitor and report the results off their SD strategies in front of their donors’ information needs requires more deepening (Cavicchi, 2023). In fact, literature has shown that TSEs do not use management control to support their strategies (Montanini and D’Andrea, 2020; Castellini, 2014). Nevertheless, scholars have called TSEs to develop an entrepreneurial mindset (Gibb and Adhikary, 2000) and multidimensional control systems enabling SD strategies (Marchi, 2019; Marchi, 2020). To address these gaps, a survey questionnaire has been sent to a sample of about 4000 TSEs belonging to the RUNTS, to investigate to what extent they are implementing, monitoring, and communicating the undertaken sustainability initiatives to their stakeholders, using their management control systems, and to what extent these latter are able to support the TSEs’ strategies to attract funds. A total of 171 responses were collected. Results show a growing interest of donors towards sustainable SD principle, so that SD may become a relevant criterium for them to provide funds to NGOs. In line with donors’ requirements TSEs are increasingly implementing SD projects and activities; nevertheless, these latter’ ability to measure sustainability using their management control system and communicate it to stakeholders is still limited. Furthermore, the overall NGOs’ ability to use planning and control systems to drive funding strategies is still scarce, highlighting weaknesses that may hinder their financial sustainability in the long run. From a practical perspective, the paper can provide recommendations to help TSEs engage in the transition towards sustainable development,

to contribute to their own well-being and that of communities in achieving their social mission, in line with the *mission-governance-accountability* paradigm characterizing these organizations (Matacena, 2012).

References

Castellini, M., Stakeholder theory and strategic management in third sector: An analysis on Italian cooperative associations, in *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 116, 4498-4504.

Cavicchi, C. (2023), *Sistemi informativi, accountability e reporting nelle aziende non profit*, Giuffrè, Milano.

Gazzola, P., Amelio, S., Papagiannis, F., & Michaelides, Z. (2021). Sustainability reporting practices and their social impact to NGO funding in Italy. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, 102085.

Gibb, A., & Adhikary, D. (2000). Strategies for local and regional NGO development: combining sustainable outcomes with sustainable organizations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), 137-161.

Marchi, L., Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale, in *Management Control*, 2019, 1, 5-16.

Marchi, L., Dalla crisi allo sviluppo sostenibile: il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo, in *Management Control*, 2020, 3, 5-16.

Matacena, A., L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?, in *Economia Aziendale Online*-, 2012, 4, 171-206.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto 23 luglio 2019, Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore. (19A05601) (GU n.214 del 12-9-2019).

Montanini, L., D'Andrea, A., La riforma del terzo settore. L'impatto sugli strumenti di accountability, Torino, Giappichelli, 2020, 1-24.

Sustainable governance and ESG reporting in B Corporations

Matteo Ferioli,

Department of Economics, University of Insubria. matteo.ferioli@uninsubria.it

Abstract

The research explores sustainable governance and the role of non-financial statements (NFS) and integrated reporting as tools to achieve environmental, social, and governance (ESG) performance to pursue a sustainable development in line with the European Union's directive. Specifically, the study focuses on the B Corporations belonging to the Italian fashion industry and explores how they communicate with stakeholders.

The global business environment has become highly dynamic due to the increasing pressures posed by governments and the European Union, and companies started to find new ways to exploit opportunities to remain competitive and overcome the increasing threats. Unsustainable governance exposes companies to environmental and social risks, compromising their ability to be profitable in the long term. In this context, corporate social responsibility (CSR) became the new imperative for organizations to maintain a competitive advantage and be successful in the long-term because it eases financial constraints and market access (Gazzola, 2012; Gazzola et al., 2020b; Salo et al., 2020; Mion and Loza Adau, 2020; Chkir et al., 2021; DiVito and Ingen-Housz, 2021; Ferioli et al., 2021; Ferioli, 2022). For this reason, companies must involve in socially responsible activities in line with the Sustainable Development Goals (SDGs) defined by the United Nations General Assembly. Today, there is a need to develop a resilient capacity and adopt sustainable governance to react to unforeseen events and promote the companies' success. B Corporations are companies that adopt sustainable governance (Gazzola et al., 2019; Ferioli, 2022) because they are guided by an innovative and sustainable business model which represent a synthesis of stakeholder theory (Freeman, 1984) and shareholder approach (Friedman, 1970). They are assimilated to hybrid models (Pache & Santos, 2013), resembling aspects of Social Purpose Organisations (SPOs) that contribute to the economy and society well-being (Moroz & Gamble, 2021). Thus, B Corporations are revolutionizing the way of doing business because they combine the need to be profitable with the urgency of social responsibility.

Over the years, stakeholders have become increasingly attentive to how organizations pursue the corporate purpose, and started requiring more and more information to know what activities companies undertake to ensure the same living conditions and opportunities for future generations and to reduce the impact produced on society and the environment (Berthelot et al., 2012; Dhaliwal, Radhakrishnan et al., 2012; Joshi & Rahman, 2015; Amel-Zadeh & Serafeim, 2018). Stakeholders started evaluating companies along the Triple Bottom Line dimensions (i.e., financial, environmental, and social sustainability). In this way, social communication and the disclosure of non-financial information assumed a fundamental role, especially for sustainable companies such as B Corporations. Non-financial reporting allows companies and stakeholders to evaluate performance from an internal and external perspectives. Specifically, internal analysis allows to evaluate governance and policies regarding materiality, internal processes, and the impacts produced. On the other hand, external analysis explores the relations with all stakeholders.

B Corporations have higher standards of purpose, responsibility, and transparency compared to traditional companies. They are for-profit companies adopting a business approach aimed at both financial, economic, and social sustainability, and are increasingly adopting integrated reporting, which is an effective social communication tool. The integrated report is the new trend among sustainable companies because it contains information on financial, environmental, social, and governance performance (Owen, 2013; Reimsbach et al., 2018).

The fashion industry is one of the major producers of greenhouse gases in the world, mainly due to the consumption model created by fast fashion products, and clothing is perceived to be a perishable good to be thrown away after a short use. The growing sensitivity towards sustainability issues has created the need to combine profit with business ethics by ensuring that the products sold by fashion companies allow for a financial return while not generating negative impacts on society and the environment. To do it, sustainability must be integrated into the organization's strategy, culture, and entire value chain. Therefore, sustainability must not be limited to reporting, it should be implemented in a transversal and strategic way, otherwise there is a risk of losing investments, innovation, and competitiveness. Italian fashion B Corporations have already begun to act in this direction by integrating environmental and social objectives into their business model and proactively communicating to stakeholders the activities they involve and how they do it. They disclose the activities' progress, and their goals, as well as the company's vision. The non-financial statement plays a fundamental role to this purpose and is aimed at representing the impact of the companies' action on stakeholders, society, and the environment. The integrated report offers a much more articulated representation of sustainable governance because it includes the resources used to create value and all the areas involved in sustainability (strategy and business model, financial and ESG performance, and prospects).

The research outcome highlights that all the Italian fashion B Corporations communicate their sustainable behaviors as an attachment to their financial statements, on their website home page, and on a webpage dedicated to tracking their impacts on society and the environment. Non-financial reporting allows B Corporations to effectively disclose information to stakeholders who are connected in a network of influences and is a useful reporting tool to achieve sustainable development in line with the EU directive and the SDGs. However, not all B Corporations make this document available on their website and explicitly communicate whether they are pursuing the SDGs by indicating which aspects of sustainable development management they are focusing on. The integrated reporting helps to meet the needs of efficiency and social communication imposed by the increasing pressure posed by stakeholders such as the European Union, the law, and B Lab. However, it has not been adopted by all B Corporations. Some of them still prefer to publish their report separately from their financial one because Italian fashion companies are mainly SMEs and smaller and non-public companies may decide not to disclose their financial information to all stakeholders. Furthermore, integrated reporting generates a higher cost that is reflected in different ways according to the size of a company, the resources they possess, and the complexity of the report. In the future, B Corporations should adopt more integrated reporting to have an integrated thinking of the business and show how they are using financial, human, and social resources in the short, medium, and long term. The study involves B Corporations and the adoption of non-financial and integrated reporting, a topic that has received little attention in the literature yet. In the future, the analysis may be repeated to include all new companies that have achieved B Corp certification.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Non-Financial Reporting, ESG, Sustainable Development, SDGs, Sustainable Governance, B Corporations.

References

- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- Berthelot, S., Coulmont, M., & Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(6), 355-363. <https://doi.org/10.1002/csr.285>
- Chkir, I., Hassan, B. E. H., Rjiba, H., & Saadi, S. (2021). Does corporate social responsibility influence corporate innovation? International evidence. *Emerging Markets Review*, 46, 100746. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100746>
- Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The accounting review*, 87(3), 723-759. <https://doi.org/10.2308/accr-10218>
- DiVito, L., & Ingen-Housz, Z. (2021). From individual sustainability orientations to collective sustainability innovation and sustainable entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 56(3), 1057-1072. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00254-6>
- Feroli, M. (2022). B Corp: Un Nuovo Modello di Business per la Mobilità Sostenibile. Il Caso del Gruppo Maganetti. *Economia Aziendale Online*, 13(1), 53-73. <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/13.1.53-73>
- Feroli, M., Freitas, M., & Spulber, D. (2021). The freedom to be sustainable, from the past to the future. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 4(2), 59-79. <https://doi.org/10.2478/gssfj-2021-0012>
- Freeman, E. (1984). *Stakeholder management. A strategic approach*. Marchfield, MA: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, 13 September 1970, 122-126.
- Gazzola, P. (2012), *CSR per scelta o per necessità?*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435-1445. <https://doi.org/10.1002/csr.1758>
- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability*, 12(7), 2809. <https://doi.org/10.3390/su12072809>
- Joshi, Y., & Rahman, R. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic Management Review*, 3(1-2), 128-143. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.001>
- Mion, G., & Loza Adai, C. R. (2020). Understanding the purpose of benefit corporations: an empirical study on the Italian case. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40991-020-00050-6>
- Moroz, P. W., & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125, 672-683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>

Owen, G. (2013). Integrated reporting: A review of developments and their implications for the accounting curriculum. *Accounting Education*, 22(4), 340-356. <https://doi.org/10.1080/09639284.2013.817798>

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Reimsbach, D., Hahn, R., & Gürtürk, A. (2018). Integrated reporting and assurance of sustainability information: An experimental study on professional investors' information processing. *European accounting review*, 27(3), 559-581. <https://doi.org/10.1080/09638180.2016.1273787>

Salo, H. H., Suikkanen, J., & Nissinen, A. (2020). Eco-innovation motivations and ecodesign tool implementation in companies in the Nordic textile and information technology sectors. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2654-2667. <https://doi.org/10.1002/bse.2527>

Le certificazioni Bcorp nelle imprese agroalimentari. Analisi di due casi studio

Enrica Pavione

Dipartimento di Economia, Università degli studi dell'Insubria – Corresponding author.
enrica.pavione@uninsubria.it

Patrizia Gazzola

Dipartimento di Economia, Università degli studi dell'Insubria

Lara Sciarini

UNISG - lara.sciarini@hotmail.it

Abstract

La responsabilità sociale e le pratiche sostenibili nel mondo delle imprese sono normalmente supportate da sistemi di certificazione, che stabiliscono e assicurano gli standard che vengono poi implementati dall'azienda certificata. Queste certificazioni contemplano molteplici aspetti e, in generale, servono a dare un riferimento al consumatore e a comprendere quali sono i valori e la filosofia dell'azienda. Il presente lavoro approfondisce il tema delle certificazioni e in particolare della certificazione B Corp, il cui obiettivo è il raggiungimento di un bilancio positivo e allo stesso tempo del benessere sociale e ambientale di tutti gli attori coinvolti nella vita di un'azienda. Il presente lavoro si concentra sul settore agroalimentare, con lo scopo di esplorare il mondo delle B Corp e capire se effettivamente hanno un impatto positivo in termini di sostenibilità e di profittabilità per le imprese. L'obiettivo è inoltre quello di comprendere se tale certificazione ha un riscontro in termini di visibilità, e quindi se le aziende che aderiscono a questo sistema sono favorite rispetto alle aziende convenzionali. A tale scopo, vengono analizzate due aziende italiane certificate B Corp e il loro bilancio prima e dopo l'adesione alla certificazione.

Parole chiave: Responsabilità sociale d'impresa, settore agroalimentare, certificazione B Corp, casi studio.

7. Bibliografia

Adams, C., Frost, G., & Webber, W. (2004). *Triple bottom line: A review of the literature*. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.). *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 17-25). London: Earthscan.

Aimee, J; Katherine, B; & Dorothy, D. (2011). *Sustainability and Triple Bottom Line Reporting- What is it all about?* *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Centre for Promoting Ideas, USA .Vol. 1 No. 3; pp.55-58.

B Lab. (2021). *The B book: il grande libro delle B Corp italiane*. B Lab, 1-88. Disponibile in: <https://nativallab.com/bcorp-italian-summit/The-B-Book.pdf> [23/12/2021].

- Blasi, S., & Sedita, S. R. (2021). *Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-17.
- Burger-Helmchen, T., & Siegel, E. J. (2020). *Some thoughts on CSR in relation to B Corp labels*. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 1-19.
- Carroll, A. B. (2008). “*A history of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*”. In Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel D. S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, 19-46.
- Commissione Europea. (2011). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Commissione Europea, 6.
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). *The B Corp movement: A systematic literature review*. *Sustainability*, 13(5), 2508.
- Feng, P., & Ngai, C. S. B. (2020). *Doing more on the corporate sustainability front: A longitudinal analysis of CSR reporting of global fashion companies*. *Sustainability*, 12(6), 2477, 1-18.
- Fortunati, S., Morea, D., & Mosconi, E. M. (2020). *Circular economy and corporate social responsibility in the agricultural system: Cases study of the Italian agri-food industry*. *ZEMEDELSKA EKONOMIKA*, 66(11), 489-498.
- Frost, G., Adams, C. A., & Webber, W. (2004). *Triple bottom line reporting: a review of the literature?*.
- Gazzola, P. (2012). *CSR per scelta o per necessità*, 13-138. Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). *Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: the Italian example*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435-1445.
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). *Factors affecting green purchase behaviour and future research directions*. *International Strategic management review*, 3(1-2), 128-143.
- Kantar. (2020). *Eurobarometer, S. 501: Attitudes of European citizens towards the Environment*, 5-7.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Meyer, C. B. (2001). *A case in case study methodology*. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Mion, G., Adai, L. C. R., & Bonfanti, A. (2021). *Characterizing the mission statements of Benefit corporations: Empirical evidence from Italy*. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2160-2172.
- Murphy, P. E. (2009). *The relevance of responsibility to ethical business decisions*. *Journal of business ethics*, 90, 245-252.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). *Getting to the bottom of “triple bottom line”*. *Business ethics quarterly*, 14(2), 243-262.
- Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2021). *The impact of B corp certification on growth*. *Sustainability*, 13(13), 7191.
- Palmieri, M. (2017). *L'interesse sociale: Dallo shareholder value alle società benefit*. *Banca Impresa Società*, 36(2), 201-238.

- Peri, C., Lavelli, V., & Marjani, A. (2004). *Qualità nelle aziende e nelle filiere agroalimentari. Gestione e certificazione dei sistemi per la qualità, per la rintracciabilità e per l'igiene*. HOEPLI EDITORE.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 17, 1-7.
- Fortunati, S., Morea, D., & Mosconi, E. M. (2020). Circular economy and corporate social responsibility in the agricultural system: Cases study of the Italian agri-food industry. *ZEMEDELSKA EKONOMIKA*, 66(11), 489-498.
- Riolfo, G. (2020). The new Italian benefit corporation. *European Business Organization Law Review*, 21, 279-317.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: The Italian example. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435-1445.
- Tamvada, M. (2020). *Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(1).
- Tosun, P., & Köylüoğlu, S. (2020). Corporate social responsibility in the food industry from a marketing perspective. In *Academic Studies in Administrative Sciences* (p. 77). Livre de Lyon.
- Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa* (pp. 1-432). Franco Angeli.
- Tripp, L. L. (2002). Benefits of certification. *Computer*, 35(6), 31-33.
- Wang, L., & Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).

Title: Analysis of the “Digitainabilty” Concept Evolution in Fashion Industry: a Bibliometric Analysis

Prof. Patrizia Gazzola - Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, 21100 Varese, Italy; email: patrizia.gazzola@uninsubria.it

Prof. - Roberta Pezzetti - Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, 21100 Varese, Italy; email: robertarita.pezzetti@uninsubria.it

Iuliia Iliashenko - Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, 21100 Varese, Italy; email: iuliia.iliashenko@uninsubria.it

Daniele Grechi - Dipartimento di Diritto, Economia e Culture, Università degli Studi dell'Insubria, 22100 Como, Italy; email: grechi.daniele@uninsubria.it

Keywords: *fashion industry, digitalization, circular economy, digital innovation, sustainability.*

Abstract

This study provides structured knowledge on the issues devoted to the evolution of the digital transformation research trends studied in the context of the fashion industry. The paper suggests consideration structured according to three main analysis directions which discovers digitalization and its impact on innovation of product, innovation of processes and business models innovation accordingly. Methodological approach implied analysis of 272 peer-reviewed papers via application of different bibliometric tools and indicators which allows to select and systematize the achievements of the most significant papers of the most influential journals to provide sustainable and reliable theoretical background of the analysis.

Furthermore, the study incorporates a thorough bibliometric analysis of the scholarly literature concerning digitalization and its effects on innovation in terms of products, processes, and business models, taking into account the lens of sustainability. This approach enables a comprehensive examination of the interconnected relationship between digitalization, innovation, and sustainability within the fashion industry. By considering sustainability factors, this research provides a holistic and well-rounded understanding of the "digitalization-innovation-sustainability" landscape in the fashion industry. This comprehensive depiction serves as a valuable resource for researchers and practitioners who are actively engaged in the development of a sustainable fashion industry. It offers valuable insights, explanatory guidance, and practical recommendations for those who are interested in advancing sustainable practices in the fashion sector.

Finally, this study proposes a future research agenda that highlights the most promising areas for sustainability-oriented digital innovation in the fashion industry. By identifying these areas, the research aims to inspire further exploration and innovation in the realm of sustainable fashion. The study aims to contribute to the ongoing discourse on sustainable practices within the industry and pave the way for future advancements in the field of digital innovation that align with sustainability goals.

Combining tradition and innovation in food companies business models. An empirical study on a sample of Italian food firms

Francesco Maria Gentile**, Carmine Garzia**, Edoardo Slerca*

*SUPSI - University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland, DEASS, Manno Switzerland

**UNISG University of Gastronomic Science, Pollenzo Bra, Italy

Abstract

This article is focused on the analysis of companies' strategic choices and their impact on economic and financial performance. In particular, we aim to examine the links between strategic choices in terms of innovation and tradition among companies operating in the Food and Beverage sector and their growth and profitability performance.

In the first step, we analysed financial data from a sample of 306 companies included in the "Food Industry Monitor" database. The analysis was conducted over a period of 9 years and allowed us to define the companies' performance across four metrics: growth, profitability, productivity, and financial structure.

In the second step, we conducted a qualitative analysis using a questionnaire administered to a representative sample of 306 businesses. Data collection and subsequent analyses provided us with both quantitative and qualitative data useful for defining the key characteristics in terms of innovation and tradition that enable companies to achieve better growth and profitability performance, as well as a competitive advantage in the sector.

Finally, an econometric model was developed to analyse the connections between companies' strategic choices and economic performance. The construction of the econometric model was carried out on a total sample of 13,176 observations (9,963 observations based on annual financial data; 3,213 observations from a telephone-administered questionnaire). For data preparation purposes, outliers and missing data were identified. Outliers were normalized using the winsorization methodology, i.e. all outliers were replaced with the 95th and 5th percentile values.

Based on the econometric model, we identified 6 uncorrelated (orthogonal) factors as explanatory variables: Tradition, Territorial Connection, Innovativeness, Craftsmanship, Corporate Social Responsibility (CSR), Downstream and Upstream Integration. To further analyze the impact of independent variables on companies' growth, profitability, and productivity performance, additional statistical clusters were developed. These clusters were obtained by studying the distribution of the previously identified factors, namely territorial connection, tradition orientation, innovation orientation, level of corporate social responsibility (CSR), and craftsmanship orientation. To test the effect of individual clusters on the dependent variables, an ANOVA test was conducted to analyse the variance of the dependent variables. In conclusion, we found that companies with a strong orientation toward Tradition exhibit better growth performance. Additionally, we observed that innovation oriented companies have higher profitability in terms of Return on Sales (ROS).

Keywords: Food and Beverage, Innovation, Tradition, Statistics, Strategy, Interview, qualitative research, food industry

Bibliography

- Arcese, G., Flammini, S., Lucchetti, M. C., & Martucci, O. (2015). Evidence and experience of open sustainability innovation practices in the food sector. *Sustainability (Switzerland)*, 7(7), 8067-8090. doi:10.3390/su7078067;
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120;
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept-A comprehensive classification of literature. Paper presented at the International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011, 5 4183-4201;
- Coda V., Brunetti G., Barbato M.B. (1991). *Indici di Bilancio e Flussi Finanziari: Strumenti per l'Analisi della Gestione*. Milano, Etas;
- Cosentino, A., Paoloni, P., Iannone, B., & Temperini, V. (2020). Tradition, innovation and relationships: Emergent profiles from agro-food Italian industry. *British Food Journal*, 123(1), 279–299.
- Delicato, C., Collison, M., Myronyuk, I., Symochko, T., Boyko, N. (2019). Is local better? Consumer value in food purchasing and the role of short food supply chains. *Studies in Agricultural Economics* 121(2), pp. 75-83
- Della Corte, V., Del Gaudio, G., Sepe, F. (2018). Innovation and tradition-based firms: a multiple case study in the agro-food sector. *British Food Journal* 120(6), pp. 1295-1314
- Dettori, A., Floris, M., Dessi, C. (2020). Customer-perceived quality, innovation and tradition: some empirical evidence. *TQM Journal* 32(6), pp. 1467-1486;
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A.M., Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspective*, 30(1), pp. 93-116;
- Ferraris, A., Vrontis, D., Belyaeva, Z., De Bernardi, P., Ozek, H. (2021). Innovation within the food companies: how creative partnerships may conduct to better performances?. *British Food Journal*, 123(1), pp. 143-158;
- Gazzola, P., Pavione, E., Grechi, D., & Scavarda, F. (2023). Natural wine as an expression of sustainability: An exploratory analysis of Italy's restaurant industry. *British Food Journal*, 125(13), 390-409. doi:10.1108/BFJ-08-20220680;
- McCormack, G. (2019). Notes on Econometrics I. for Kennedy_School;
- Paolone, F., Magazzino, C., (2014), Earnings Manipulation among the main industrial sectors. Evidence from Italy. *Economia aziendale on line*, Vol 5, No 4 (2014);
- Rezaei, J., Nispeling, T., Sarkis, J., Tavasszy, L. (2016). A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. *Journal of Cleaner Production* 135, pp. 577-588;
- Reisenbichler, M., & Reutterer, T. (2019). Topic modeling in marketing: Recent advances and research opportunities. *Journal of Business Economics*, 89(3), 327–356.
- Sheikh, F. A., Ferreiro, M. D. F., De Sousa, C., Reidolf, M., & Bhaduri, S. (2019). Tradition and innovation: Between dynamics and tensions. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 11(5), 533-542;
- Sgroi, F., Donia, E., Mineo, A.M. (2020). Marketing strategies the agrifood products. *Quality - Access to Success*, 21(176), pp. 136-143.

The Financial Inclusion strategies for forcibly displaced people in Zambia

Gloria Sishwashwa Kangowa

Graduate School of Business, University of Zambia, Lusaka, Zambia

Abubaker Quteshat

University of Dundee, Dundee, Scotland, UK

Tryson Yangailo

ytryson@yahoo.com

Graduate School of Business, University of Zambia, Lusaka, Zambia

Abstract – Forcibly displaced persons have been an issue that many countries have been battling with in the 21st century. People are leaving their countries for various reasons; some are fleeing their countries due to war or hostile environments. These people end up settling in other countries that are perceived to be at peace, or those who flee due to harsh economies go to places they feel have economic growth compared to where they are coming from. In this regard, it is important for all nations to put measures in place that will accommodate everyone if financial inclusion has to be achieved. This study investigated the strategies that have been put in place for refugees' financial inclusion by financial institutions and also checks if there are regulations for the remittances that are made by the refugees to avoid money laundering issues. Forcibly displaced people face financial challenges and formal financial services due to limited financial capacity. The study employed systematic review of literature that was supported by face-to-face interviews. The study identified some factors contributing to the inadequacy of financial inclusion for refugees, including their financial instability and the tendency for remittances to be primarily associated with the informal financial sector. The relationship between refugee remittances and financial inclusion remains unclear, highlighting the need for further research in this area. The study also recommended areas which can be improved so that everyone in the nation may be financially included.

Keywords –Financial Inclusion, forcibly displaced people, remittances, regulations, Laws

1. Introduction

Most nations are trying to find strategies on how to financially include everyone in the financial sector. In doing so, it is important to check if there are facilities and incentives that enable everyone to be financially included. In the process, it is normal to forget those that may be considered to be outside the brackets, such as refugees or forced displaced people. This challenge has been observed in different parts of the world, and Zambia, being a landlocked country, has hosted different forced displaced people since its independence. The country shares its borders with Malawi, Mozambique, Zimbabwe, Tanzania, Angola, and the Congo. The hosting of forcefully displaced people has been possible because Zambia has been peaceful in the southern region so far. Some of its neighboring countries have been involved in on-and-off wars and disputes, which has led to high numbers of refugees in Zambia. In this regard, the country has to create a conducive environment to have the displaced people financially included. This can only be achieved by having policies and laws that assist the financial sector in coming up with products that are specific to refugees without compromising the national's security.

The aim of this study is to explore the strategies implemented by the Zambian government to promote financial inclusion for forcibly displaced individuals, and to examine the methods used for remittance transactions. Additionally, the study will investigate the existence of policies, regulations, and laws that foster a supportive environment for financial institutions to provide financial inclusion strategies for refugees while being subject to regulation by relevant authorities.

1.1 Objectives:

1. Examine the ability of refugees to remit funds in the context of financial inclusion.
2. Determine the existence of regulations governing refugee remittances for financial institutions.
3. Investigate the presence of regulatory policies, if any, established

by the Central Bank for financial institutions.

1.2 Problem Statement:

Forcibly displaced individuals often face financial exclusion in the countries where they seek refuge, primarily due to issues related to their legal status. This study aims to explore the methods used by refugees to send and receive remittances while being financially included. It is noted that instability in various countries has led to a significant number of displaced individuals settling in other locations. Consequently, it is important to examine how these individuals are financially included in their new environments. Furthermore, formal financial institutions may be hesitant to provide comprehensive services, such as loans or credit cards, to refugees who lack collateral and legal identification.

2. Research Methodology

This study employed a systematic review of literature towards the understanding of Financial Inclusion strategies for forcibly displaced people in Zambia. Many studies have applied systematic review as it has proved to be one of the best ways to conduct research and uncover deep insights (see Tari, 2011; Yangailo & Qutieshat, 2022; Manatos et al., 2017; Kigozi et al., 2019; Yangailo & Kaunda, 2021). Research design and methodology usually provide a plan and legitimacy to keep focused, enable smooth research study processes as well as a rationalized method (approach) to the investigation (Mohajan, 2018). Without this relevant element, a research paper appears to be unorganized and not capable of offering efficient scientific result findings. In this study, keywords include financial inclusion, forcibly displaced people, remittances, regulations and Laws from the research study topic. The databases for the review were Semantic Scholar, Scopus and Google Scholar. To obtain the current and relevant scientific articles, the search was limited to the period between 2000 and 2023.

Due to limited relevant literature in the area under focus, additional secondary data were also collected from the World Bank's microdata library website and primary data were also collected through questionnaires and face-to-face interviews with a number of displaced

persons in Zambia. The World Bank's data sample is considered comprehensive, as it encompasses studies conducted worldwide. However, it is crucial not to overlook certain factors when conducting research on this topic, such as the destination countries chosen by refugees for resettlement.

3. Literature review

The World Bank has conducted extensive research on forcibly displaced people, resulting in policy recommendations to promote financial inclusion for migrants. Consequently, many countries have begun developing policies and strategies to facilitate the financial inclusion of these individuals.

A review of previous research on financial inclusion and remittances for refugees reveals the following insights:

Pistelli (2017) argues that financial inclusion should ensure universal access to essential financial services that are affordable and tailored to meet individual needs. Demirguc-Kunt, Klapper, and Singer (2017) concur, defining financial inclusion as the availability and efficient use of financial products by everyone. The subject has recently gained the attention of policymakers and financial sector stakeholders.

Remittances play a crucial role in financial inclusion and a country's economy. Anzoategui et al. (2014) maintain that remittances increase the likelihood of households owning deposit accounts but not loans. Furthermore, remittances may serve as a substitute for credit. Lindley (2009) emphasizes the significance of remittances in the context of forced displacement, with refugees' remittance activities resulting from population movement.

Although Stark and Bloom (1985) and Vargas-Silva (2017) discuss remittances and migration as part of a long-term household strategy, they argue that this strategy is not without flaws. Vargas-Silva (2017) asserts that remittances involving refugees have received insufficient attention, but recent research has begun to address this gap, contributing to the financial inclusion of migrants.

The United Nations High Commissioner for Refugees defines

refugees according to the 1951 Refugee Convention as individuals compelled to leave their country due to persecution, war, or violence. At the 2017 G20 summit, G20 leaders committed to expanding financial inclusion and addressing global challenges in this area. Wilson and Krystalli (2017) noted the trend of extending the World Bank's financial inclusion framework, which originally focused on bank accounts, to include digital financial services.

Aga and Peria (2014) suggest that remittances support financial inclusion in two ways: by increasing financial services exposure for participants and raising awareness of these services. Ambrosius and Cuecuecha (2016) argue that remittances can also provide excess cash for households, stimulating demand for savings instruments and access to additional financial services such as insurance and credit. From a banking perspective, remittances can enhance borrowers' creditworthiness, as Bugamelli and Paternò (2009) and Buch and Kuckulenz (2010) point out, by reducing default risk and providing additional insurance for lenders. Ambrosius and Cuecuecha (2016) further contend that consistent remittance receipts help develop a financial history for receivers, potentially benefiting their loan application processes.

4. Discussion

Some regions, despite hosting a significant number of refugees, face financial challenges that necessitate tailored strategies for financial inclusion. For instance, in developing countries where infrastructure, such as internet access and road networks, may be limited, the approach to promoting financial inclusion may differ from that in more developed nations.

The findings suggest that, at the commercial level, it is feasible to broaden the range of services that cater to and are accessible by refugees. Financial institutions face challenges in ensuring the acceptability of financial products for refugees who come from diverse cultural and religious backgrounds. Furthermore, public policy initiatives aimed at promoting inclusiveness should provide a framework for equity-based service providers to address the needs of individuals from all faiths and cultures. If cultural and religious

differences serve as the main drivers of financial exclusion, achieving social inclusion becomes an elusive goal.

Non-formal institutions emerge to meet the financial needs of refugees; however, they might inadvertently promote exclusionary social bonds. The study also highlights the critical role of technology in fostering financial inclusion. For instance, remittances are frequently sent through informal financial intermediaries rather than traditional banking institutions, emphasizing the importance of technology in facilitating these transactions.

This study has provided valuable insights into the factors affecting the financial inclusion of forcibly displaced individuals, as well as the strategies and policies implemented by governments and financial institutions to address these challenges. The findings underscore the importance of understanding the unique needs and circumstances of refugees, as they may differ significantly from those of the general population. As refugees often face legal, cultural, and infrastructural barriers to financial inclusion, it is crucial to develop tailored approaches that take these factors into account.

One key aspect to consider in promoting financial inclusion for refugees is the accessibility and appropriateness of financial products and services. Financial institutions must be sensitive to the cultural and religious backgrounds of refugees, as well as any legal and regulatory constraints they may face. Collaborative efforts between governments, financial institutions, and non-governmental organizations can help bridge gaps in the existing financial ecosystem and create innovative solutions that cater to the specific needs of refugees. For example, the development of digital financial services could offer a more inclusive and convenient way for refugees to access financial products, particularly in areas with limited infrastructure.

Another essential element of promoting financial inclusion for refugees is the role of public policy. Governments must establish a supportive regulatory environment that encourages financial institutions to provide inclusive services for refugees. This can be achieved through the development of targeted policies, the removal

of legal barriers, and the provision of incentives for financial institutions to invest in innovative financial solutions for refugees. Additionally, governments should work towards fostering partnerships between public and private sector stakeholders to create a holistic approach to addressing the financial needs of refugees.

Lastly, the study highlights the importance of ongoing research and data collection to inform policy and strategy development. As the global refugee crisis continues to evolve, it is vital to monitor and evaluate the effectiveness of financial inclusion initiatives and adapt them as necessary. By integrating the lessons learned from previous research and current practices, stakeholders can develop more effective and sustainable strategies to improve the financial well-being of forcibly displaced individuals, ultimately promoting social inclusion and resilience in their new communities.

5. Conclusion

This study has identified some factors contributing to the inadequacy of financial inclusion for refugees, including their financial instability and the tendency for remittances to be primarily associated with the informal financial sector. The relationship between refugee remittances and financial inclusion remains unclear, highlighting the need for further research in this area.

By conducting studies on this topic, policymakers can develop strategies for countries aiming to maximize financial inclusion efforts. The findings will also contribute to the existing body of knowledge and inform future research, ultimately leading to better support and opportunities for refugees.

5.1 Recommendations

To improve financial inclusion for refugees, it is recommended that a wider range of services with attractive rates be developed. Additionally, ensuring proper documentation for refugees, such as identification cards and traceable residences, is crucial for monitoring financial transactions and preventing money laundering.

Enhanced financial regulations and clear policies are necessary to protect the financial system and promote responsible inclusion of refugees. Governments should work collaboratively with financial

institutions to develop and implement these regulations.

Another important recommendation is for governments to invest in improving infrastructure, particularly with regard to internet access and technology. The financial sector relies heavily on modern technology, and financial institutions need to stay up-to-date in order to remain competitive and inclusive.

5.2 Study limitations

This study holds significance for financial institutions, countries, and refugees as it aims to promote social balance and support for those in difficult situations. However, there are some limitations that should be acknowledged.

Firstly, future research should expand the scope of the study to include refugees in different regions, which would contribute to a more comprehensive understanding of the issue. Additionally, increasing the sample size would strengthen the findings, as the current study was limited in this regard.

The role of evolving technology in facilitating remittances for refugees is another area that warrants further investigation. Understanding how technological advancements can improve financial inclusion for forcibly displaced individuals and how they adapt to these changes is crucial for policy development.

In terms of theoretical foundations, more literature sources should be explored to provide a broader perspective on the issue. Future research should also consider incorporating additional models and methods to enhance the accuracy of the study's outcomes.

Practical implications require the involvement of various stakeholders, including macro and micro institutions, non-governmental organizations (NGOs), organizations dedicated to refugee welfare, and policymakers. These stakeholders should engage in collaborative discussions and strategy development to enhance the accessibility of remittances for refugees and promote their financial inclusion.

6 References

Adams Jr, R. H., & Cuecuecha, A. (2010). Remittances, household

- expenditure and investment in Guatemala. *World development*, 38(11), 1626-1641.
- Ajefu, J. B., & Ogebe, J. O. (2019). Migrant remittances and financial inclusion among households in Nigeria. *Oxford Development Studies*, 47(3), 319-335.
- Ambrosius, C., & Cuenca, A. (2016). Remittances and the use of formal and informal financial services. *World development*, 77, 80-98.
- Anzoategui, D., Demirgüç-Kunt, A., & Pería, M. S. M. (2014). Remittances and financial inclusion: Evidence from El Salvador. *World Development*, 54, 338-349.
- Arner, D. W., Buckley, R. P., Zetsche, D. A., & Veidt, R. (2020). Sustainability, FinTech and financial inclusion. *European Business Organization Law Review*, 21, 7-35.
- Baumann, M., & Kelly, S. (2022). The Ukrainian Refugee Crisis: A Women's Financial Inclusion and Resilience Stress Test. Available at SSRN 4219262.
- Bhagat, A., & Roderick, L. (2020). Banking on refugees: Racialized expropriation in the fintech era. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(8), 1498-1515.
- Díaz-Briquets, S., & Pérez-López, J. (1997). Refugee remittances: conceptual issues and the Cuban and Nicaraguan experiences. *International Migration Review*, 31(2), 411-437.
- Kigozi, E., Ko, J., & On, Y. (2019). Total quality management (TQM) practices applied in education institutions: a systematic review of literature. *International Journal of Innovative Business Strategies*, 5(2), 341-352.
- Malik, A., Orhan, H., Akgül, H. F., & Elçin, A. (2019). *Analysis of the Strategy of Microfinance for Financial Inclusion of Refugees* (No. b75c08f0-43ad-4430-a91e-6b50ece753a4).
- Manatos, M. J. P. (2017). *The integration of quality management in higher education* (Doctoral dissertation, Universidade
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48
- Patil, A. (2019, January). The role of ICTs in refugee lives. In *Proceedings of the tenth international conference on information and communication technologies and development* (pp. 1-6).
- Rahim, N., Wan, K., & Franceschelli, M. (2009). Financial inclusion amongst new migrants in Northern Ireland: A literature review. *London: Information Centre about Asylum and Refugees*.
- Tarí, J. J. (2011). Research into quality management and social

responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 623-638.

Vargas-Silva, C. (2017). Remittances sent to and from the forcibly displaced. *The Journal of Development Studies*, 53(11), 1835-1848.

Wilson, K., & Krystalli, R. (2017). The Financial Journey of Refugees. *Henry J. Leir Institute for Human Security, Tufts University*. <https://fic.tufts.edu/wp-content/uploads/Financial-Journeys-of-Refugees.pdf> (accessed 14 August 2020).

Yangailo, T., & Kaunda, M. (2021). Total Quality Management a Modern Key to Managerial Effectiveness. *LBS Journal of Management and Research*, 19(2), 91-102.

Yangailo, T., & Qutieshat, A. (2022). Uncovering dominant characteristics for entrepreneurial intention and success in the last decade: systematic literature review. *Entrepreneurship Education*, 5(2), 145-178.

Young Women Entrepreneurs Key to Boost Business Growth and Opportunities: Experiences and Lessons from the Impact Foundation Project in Zambia

Khondowe Winfred Kapenda, PhD Student
University of Zambia, Lusaka, Zambia

Keywords: Young Women Entrepreneurs, Vocational Skills, Economic Growth

Background: This paper aims at providing insight into young women entrepreneurs' role in boosting business growth and creating new opportunities. This is because they bring fresh perspectives, innovative ideas, and creative solutions based on their unique experiences and insights which contribute to the development of new products, services, and business models. This helps stimulate market competition, drives industry advancements, and fosters economic growth. Women can contribute positively to the economic growth of any country. In sub-Saharan Africa, young people, including women, in both urban and rural engage in various income-generating activities. Stakeholder relationship management remains critical especially now as the world experiences globalization and its effects.

Methods: The Impact Foundation Project is implementing economic strengthening activities aimed at reducing their vulnerability to acquiring HIV infection. In partnership with the training institutions and using the Siyakha comprehensive Economic Strengthening model the project has trained young women entrepreneurs in advanced financial. These trainings have equipped young women entrepreneurs with various vocational skills. The project donated equipment for the young women entrepreneurs

to start their own businesses. The project linked skilled young women entrepreneurs to private companies who have provided them with internship and employment.

Results: Between March 2022 and April 2023, 11,337 young women in the age range of 15-24 years have been trained in digital literacy, tailoring, auto-mechanics, and power electrical that makes them well-equipped to meet workforce needs. 71 private firms were engaged, and these provided 1,279 young women entrepreneurs with internship, 538 were employed and 56 started their own businesses. These young women entrepreneurs were able to make reusable sanitary pads and diapers, bags, dresses, skirts, made jewellery, curtains, aprons and other products for sale.

Conclusion: To harness the full potential of young women entrepreneurs, it is essential to provide them with supportive ecosystems. This includes access to quality education, mentorship, financial resources, networking opportunities, and policies that promote gender equality. By empowering young women entrepreneurs, societies can unlock economic growth, foster innovation, and create a more inclusive and prosperous future.

References

- Ambepitiya, K. R. (2016). The Role of Women Entrepreneurs in Establishing Sustainable Development in Developing Nations. *World Review of Business Research*, 161 – 178.
- Belyaeva, Z., Shams, S. R., Santoro, G., & Grandhi, B. (2020, May 11th). Unpacking stakeholder relationship management in the public and private sectors: the comparative insights. *EuroMed Journal of Business*, 269-281. DOI 10.1108/EMJB-06-2019-0085. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/1450-2194.htm>
- Gough, K. V., & Langevang, T. (2016). *Young Entrepreneurs in Sub-Saharan Africa*. London: Taylor and Francis Group .

English version

Sustainable or not sustainable? The readiness of Italian companies to the sustainable process integration and reporting

Irene Litardi

Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Italiacamp, i.litardi@italiacamp.com

Patrizia Gazzola

Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, patrizia.gazzola@uninsubria.it

Martina Bovi

Italiacamp, m.bovi@italiacamp.com

Stefano Amelio

Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, stefano.amelio@uninsubria.it

BACKGROUND

In the last decades, the concept of sustainability has garnered increasing importance for organizations, due to the social and environmental challenges that society is facing. Stakeholders and the international community have developed a growing interest in understanding and monitoring the capacity of organizations, both public and private, to reduce their negative impacts on the environment, climate, and society.

Furthermore, the organizations must also take into account the development of European legislation on non-financial reporting, with the implementation of the new directive aimed at modernising and strengthening the rules on social and environmental reporting (CSRD), which will require all large companies and all listed companies, including SMEs, to communicate information on the risks and opportunities arising from social and environmental issues and on the impact of their activities on people and the environment.

In addition, consumers and investors are increasingly interested and directly involved in the decision-making processes of organizations, which is therefore also required by these stakeholders to report transparently on the impacts and value generated.

In this scenario, it emerges therefore as of fundamental importance for organizations to equip themselves with effective and transparent evaluation and reporting methods, which represent a tool to understand, monitor, manage and announce how their work contributes to the sustainable development of society.

RESEARCH GOAL

The study aims to analyze the state of the art on the implementation of sustainability and impact management tools in Italian SMEs that have obtained the BCorp certification, which are assumed to have a sustainable business model, compared with Italian listed SMEs, companies that have recently started a development path and therefore need to have a strong credibility in the eyes of stakeholders.

RESEARCH QUESTION

- What is the current level of sustainability in Italian companies?

In particular, the research will focus on identifying publicly available information and sustainable communication documents for the sample of companies identified, also studying the degree of importance that organizations attribute to sustainability.

The study, in order to present a solid answer to the research question, will try to understand,

through a statistic analysis, if there is a correlation between the obtained sustainability rating and the economic and financial results of the organizations.

THE SAMPLE

The analysis sample is composed of all Italian SMEs that have obtained the Bcorp certification, and non-BCorp listed Italian SMEs.

RESEARCH METODOLOGY

Considering the previously formulated research question, the methodology foresees several phases of analysis.

1) A first phase consist in the collection of data and in the creation of the analysis database, aimed at defining the sustainability rating, which includes two steps:

- Analysis of published non-financial documents, specifically recording whether the organizations develop sustainability reports, whether they adhere to ISO or sustainability certifications, etc. The analysis will also focus on the degree of importance attributed to these documents by the organizations, depending on the position they occupy within the company website (start page, or within a dedicated section or other);
- Accessibility of non-financial documents considering the number of clicks ("mouse click theory") needed to find and use them (Gazzola et al., 2020).

2) A second phase of collection of economic and financial data of the organizations. The data are extracted from the budgets of SMEs and the analysis conducted through the AIDA database.

3) The third phase of the research consists in setting up a correlation analysis between economic and financial data and the sustainability rating of the sampled companies

EXPECTED RESULTS

Based on the analysis it will be possible to:

- Examine the «readiness», i.e. the readiness of Italian companies to respond to the request of CSRD;
- Identify the main gaps and critical issues encountered by the organizations under analysis in implementing sustainability strategies in their «path to sustainability»;
- Identify the tools and resources that can fill this gap and help companies respond to sustainability-related regulatory dictates.

The analysis results, when comparing BCorp and non-BCorp SMEs, are expected to confirm a higher sustainability rating attributable to the former. The analysis, for its setting, also represents a replicable tool that can be applied to different samples, useful for the study of the readiness of enterprises.

Italian version

Sustainable or not sustainable? The readiness of Italian companies to the sustainable process integration and reporting

Litardi I., Gazzola, P., Bovi, M., Amelio, S.

ABSTRACT

Il concetto di sostenibilità negli ultimi decenni è diventato di rilevanza fondamentale per le organizzazioni, a causa delle sfide sociali e ambientali che la società si trova ad affrontare. Gli stakeholder e la comunità internazionale hanno sviluppato un crescente interesse nel comprendere la capacità delle organizzazioni, di natura sia pubblica che privata, di ridurre i loro impatti negativi sull'ambiente, sul clima e sulla società.

A questo rafforzato interesse si aggiunge lo sviluppo delle normative europee in tema di rendicontazione non finanziaria, con l'attuazione della nuova direttiva volta a modernizzare e rafforzare le norme sul reporting sociale e ambientale (CSRD), che richiederà a tutte le grandi imprese e a tutte le società quotate in borsa, comprese le PMI, di comunicare le informazioni sui rischi e sulle opportunità derivanti dai temi sociali e ambientali e sull'impatto delle loro attività sulle persone e sull'ambiente.

Inoltre, i consumatori e gli investitori sono sempre più interessati e coinvolti in maniera diretta nei processi decisionali delle organizzazioni, a cui viene quindi richiesto anche da questi stakeholder di riferire in modo trasparente sugli impatti e il valore generato.

In questo scenario, emerge quindi come di fondamentale importanza per le organizzazioni dotarsi di metodi di valutazione e reporting efficaci e trasparenti, che rappresentino uno strumento per comprendere, monitorare, gestire e annunciare come il loro lavoro contribuisca allo sviluppo sostenibile della società.

OBIETTIVO DELLA RICERCA

Lo studio ha l'obiettivo di analizzare lo stato dell'arte sull'implementazione di strumenti di sostenibilità e impact management nelle PMI italiane che hanno ottenuto la certificazione BCorp, modello di azienda sostenibile per eccellenza, a confronto con le PMI italiane quotate, società che hanno avviato un percorso di sviluppo e che pertanto necessitano di avere una forte credibilità agli occhi degli stakeholder.

DOMANDA DI RICERCA

- Quale è il livello attuale del grado di sostenibilità nelle aziende italiane?

In particolare, la ricerca si focalizzerà sull'identificazione, per il campione di aziende identificato, delle informazioni e dei documenti di comunicazione sostenibile reperibili pubblicamente, approfondendo anche il grado di importanza attribuito alla sostenibilità dalle organizzazioni.

Lo studio, al fine di presentare una solida risposta alla domanda di ricerca, cercherà di comprendere se esiste una correlazione tra il rating di sostenibilità ottenuto e i risultati economico-finanziari delle organizzazioni.

CAMPIONE

Il campione è composto da tutte le PMI italiane che hanno ottenuto la certificazione Bcorp e dalle PMI italiane quotate non BCorp.

METODOLOGIA DI RICERCA

Considerando la domanda di ricerca precedentemente formulata, la metodologia prevede diverse fasi di analisi.

1) Una prima fase di raccolta dei dati e creazione del database di analisi, finalizzata alla definizione del rating di sostenibilità, che prevede due step:

- Analisi dei documenti non finanziari pubblicati, rilevando nello specifico se le organizzazioni del campione sviluppano Bilanci di Sostenibilità, se aderiscono a ISO o certificazioni di sostenibilità, etc. L'analisi studierà anche il grado di importanza attribuito a tali documenti, in base alla posizione che questi occupano nell'ambito del sito web aziendale (pagina iniziale, oppure all'interno di una sezione dedicata o altro);
- accessibilità dei documenti non finanziari considerando il numero di click ("mouse click theory") necessari per trovarli e utilizzarli (Gazzola et al., 2020).

2) Una seconda fase di raccolta dei dati economico-finanziari delle organizzazioni estratti dai bilanci delle PMI, condotta attraverso il database AIDA.

3) L'impostazione di un'analisi statistica di correlazione tra i dati economico-finanziari e il rating di sostenibilità delle società del campione.

RISULTATI ATTESI

Sulla base dell'analisi sarà possibile:

- Costatare la «readiness», ossia la prontezza delle aziende italiane a rispondere alla richiesta della CSRD;
- Individuare quali sono i principali gap e le principali criticità incontrate dalle organizzazioni oggetto d'analisi nell'implementare strategie di sostenibilità nel loro «path to sustainability»;
- Identificare quali sono strumenti e risorse in grado di colmare tale gap e di aiutare le aziende a rispondere ai dettami normative relativi alla sostenibilità.

Inoltre, ci si aspetta che i risultati attesi dall'analisi, nel confronto tra PMI BCorp e PMI non BCorp, confermino un maggior rating di sostenibilità attribuibile alle prime. L'analisi, per la sua impostazione, rappresenta anche uno strumento replicabile che può essere applicato a campioni diversi, utile per lo studio della readiness delle imprese.

REFERENCES

Busco, C., De Luca, M., Scettri, S. (2022). Purpose to Performance. The Future of Corporate Reporting between Long-Term Value and Sustainable Success. Executive Summary May 2022.

Busco, C., Grana, F., & Quattrone, P. (2017). Integrated thinking: Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance. Chartered Institute of Management Accountants.

Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting.

D.Lgs n. 254/2016, Implementation of directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014, amending directive 2013/34/EU as regards the disclosure of non-financial information and information on diversity by certain companies and some large groups.

Gazzola, P., Pezzetti, R., Amelio, S., & Grechi, D. (2020). Non-Financial information disclosure in Italian Public interest companies: A sustainability reporting perspective. *Sustainability*, 12(15), 6063.

Gazzola, P., Amelio, S., Papagiannis, F., & Michaelides, Z. (2021). Sustainability reporting practices and their social impact to NGO funding in Italy. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, 102085.

Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793-819.

Manetti, G., & Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Mayorga, D. (2013). Managing continuous disclosure: Australian evidence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), 59-78.

La centralità della clausola di bilancio della “rappresentazione veritiera e corretta” nel rapporto fra reddito “commerciale” e reddito “fiscale”

Libero Mario Mari*, Francesca Picciaia**

Università degli Studi di Perugia
Dipartimento di Economia

Mail: liberomario.mari@unipg.it
Francesca.picciaia@unipg.it

Abstract

Il recente disegno di legge delega di riforma fiscale, all'art.9 lett. c), introduce il principio per cui, nell'ottica di una semplificazione degli adempimenti amministrativi, si deve puntare, per quanto possibile, a un concreto avvicinamento dei valori fiscali a quelli “commerciali” di bilancio, così come sanciti dal Codice civile e dai principi contabili nazionali e internazionali. La novità rappresenta un interessante spunto per una più ampia riflessione, anche in chiave storica, dei rapporti e delle interrelazioni fra le determinazioni del bilancio di esercizio e la definizione del reddito imponibile. Il tema è annoso e ha interessato sia esperti di diritto tributario, che hanno formulato tesi a volte contrastanti, sia gli studiosi di economia aziendale, preoccupati della salvaguarda del ruolo informativo del bilancio di esercizio e della centralità della clausola generale della “rappresentazione veritiera e corretta”, spesso minata dalla presenza di inquinamenti di origine fiscale, giustificati soltanto dal fatto di poter beneficiare di alcuni vantaggi legati al pagamento delle imposte.

È certo che l'introduzione dei principi contabili internazionali, prima, e la rivisitazione dei principi contabili nazionali, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 139/2015 (attuativa della direttiva comunitaria 2013/34/UE), poi, costituiscono due aspetti che hanno rimesso in discussione il rapporto con le norme fiscali, tanto che è stato introdotto, sia per i soggetti IAS *adopter* che per quelli no IAS *adopter*, il criterio della “derivazione rafforzata” quale evidente indicatore di come si sia voluto attribuire al bilancio di esercizio e alla clausola generale della “rappresentazione veritiera e corretta” una maggiore, anche se non piena, valenza ai fini della determinazione della base imponibile.

Con il presente studio si intende, pertanto, offrire un quadro generale e complessivo della articolata situazione, così come si è sviluppata nel corso di più di 40 anni, cercando di individuare gli elementi che più di altri hanno, in questo difficile rapporto fra corrette regole “commerciali” e norme tributarie, rischiato di “minare” la capacità informativa del bilancio di esercizio, rappresentando così anche un contributo per la futura definizione dei decreti attuativi della riforma.

Keyword: bilancio di esercizio, rappresentazione veritiera e corretta, reddito commerciale, reddito fiscale, interferenze fiscali.

* Ordinario di Economia aziendale – Dipartimento di Economia, Università degli studi di Perugia.

** Associato di Economia aziendale – Dipartimento di Economia, Università degli studi di Perugia.

Bibliografia

AGENZIA DELLE ENTRATE (2011), Le regole di determinazione del reddito dei soggetti tenuti alla adozione dei principi contabili internazionali Ias/Ifrs, circolare n. 7/E.

AMADUZZI Aldo (1949), *Conflitto ed equilibrio di interessi sul bilancio d'impresa*, Bari.

AVI M.S. (2001), *Le interferenze fiscali nel bilancio di esercizio*, in AVI M.S., a cura di, *Falso e invalidità del bilancio*, Cedam, Padova.

AVI M.S. (2003), *Gli ammortamenti civilistici e fiscali: situazione ante e post riforma*, in "Il Fisco".

AVI M.S. (2018), *Derivazione rafforzata: equità tributaria, e redazione di un bilancio veritiero e non penalmente falso*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale".

BERGAMIN BARBATO M. (1987), *Reddito imponibile e risultato economico di gestione sancita la diversità o avvicinate le posizioni?*, in "Rivista dei Dottori commercialisti".

BORRE' L. (1994), *La rappresentazione delle imposte sul reddito nel bilancio di esercizio secondo la disciplina civilistica di attuazione della IV Direttiva CEE*, in "Rivista dei Dottori commercialisti".

BRUSA L. (1974), *Veridicità, attendibilità e chiarezza del bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.

CAVAZZONI G., L.M. MARI (1997), *L'interferenza delle norme fiscali nella rappresentazione del sistema dei valori del bilancio di esercizio*, in *Scritti di Economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Cedam, Padova.

COLOMBO G.E. (1980), *Disciplina del bilancio e norme tributarie: integrazione, autonomia o inquinamento?*, in "Rivista delle Società".

COMOLI M. (1996), *Le imposte differite nel bilancio di esercizio profili economico-aziendali e principi di ragioneria*, Giappichelli, Torino.

CORNO F., LOMBARDI STOCCHETTI G. (A CURA DI) (1998), *Dal bilancio pubblico alla determinazione del reddito imponibile*, Guerini Studio, Milano.

DEZZANI F. (1995), *L'appendice fiscale viene rappresentata nella nota integrativa*, in "Il Fisco".

DI PACE M. (2003), *La riforma del diritto societario: l'eliminazione delle interferenze fiscali nella redazione del bilancio*, in "Impresa commerciale e industriale".

DOGLIO M., PALUMBO E. (2011), *Regole di determinazione del reddito per i soggetti "Ias adopter"*, Il Sole 24ore, Milano.

FALSITTA G. (1980), *Convergenze e divergenze fra diritto tributario e diritto commerciale nella disciplina del bilancio di esercizio*, in "Giurisprudenza commerciale".

FALSITTA G. (1981), *La questione delle divergenze fra normativa di diritto commerciale e tributario sul reddito di impresa*, in "Rivista delle società".

FALSITTA G. (1984), *Concetti fondamentali e principi ricostruttivi in tema di rapporti fra bilancio civile e bilancio fiscale*, in "Giurisprudenza commerciale".

FALSITTA G. (1985), *Il bilancio di esercizio delle imprese. Interrelazioni fra diritto civile e diritto tributario*, Giuffrè, Milano.

FELIZIANI C. (1994), *Appendice fiscale al bilancio. Problemi applicativi e soluzioni operative*, in "Il Fisco".

FERRERO G. (1991), I complementari principi della «chiarezza», della «verità» e della «correttezza» nella redazione del bilancio d'esercizio, Giuffrè, Milano.

FIORENTINO S., a cura di, (2010), La fiscalità dei soggetti IAS adopter. Aspetti generali, in "Quaderni di Innovazione e diritto", Salerno.

FONDAZIONE NAZIONALE DEI COMMERCIALISTI (2023), La riduzione del doppio binario civilistico-fiscale nell'attuazione della delega fiscale.

GAETANO A. (1990), Considerazioni sull'appendice fiscale al conto economico previsto nello schema di Legge Delega per l'attuazione della IV Direttiva CEE, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale".

GAFFURI A.M. (2010), La determinazione del reddito tassabile per le imprese che adottano gli IAS/IFRS secondo le recenti modifiche legislative e le norme del decreto n. 48/2009, in "Bollettino Tributario".

GALLO F. (2000), Brevi note sulla necessità di eliminare le interferenze della normativa fiscale nella redazione del bilancio di esercizio, in Rivista di Diritto Tributario.

GREZZINI I. (2010), Il bilancio d'esercizio e la fiscalità asincrona: norme civilistiche, eterointegrazione, IAS, Dipartimento di Economia Aziendale, Università di Brescia, Paper n. 106.

GATTO M. (1995), L'appendice fiscale non serve più, in "Il Fisco".

LO PRESTI G.F. (2007), Applicazione degli IAS e principio di derivazione del reddito di impresa: criticità e prospettive future, in "Fisco Oggi".

MAZZA G. (1979), Il bilancio di esercizio e la dichiarazione dei redditi, in Aa.Vv., Il bilancio di esercizio problemi attuali, Giuffrè, Milano.

MAZZA G. (1994), La cronica discrasia tra il reddito di bilancio e reddito imponibile, in "Il Fisco".

MECHELLI A. (1997), Aspetti economico-aziendali delle imposte differite, Cacucci, Bari.

MELIS G. (2018), Il nuovo principio di derivazione rafforzato per i soggetti OIC adopter, in "Luiss Law Review".

MELLA P. (2003). Lineamenti di Economia Aziendale, UTET, Torino.

MONTI A. (1994), Reddito civile e reddito fiscale. Gli effetti fiscali dell'attuazione della IV direttiva in materia di bilancio, Cedam, Padova.

MORELLI F., ORSINI A., MAZZETTI R., BARNELLI P. (2019), Il principio di derivazione rafforzata: approfondimenti operativi, in "Bilancio&Reddito".

NUTI L. (1979), La chiarezza e precisione nei bilanci, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", Roma.

NUZZO E. (1985), Ricostruzione del contenuto dei rapporti tra bilancio e dichiarazione, in "Giurisprudenza commerciale".

PARISOTTO R. (2008), Bilancio IAS e Reddito di impresa, in "Contabilità & Bilancio".

PATRONI GRIFFI A. (1993), Dai principi di chiarezza e precisione alla rappresentazione veritiera e corretta: prime riflessioni sistematiche, in "Giurisprudenza Commerciale", Milano.

PETRECCA S. (2012), L'armonizzazione contabile e i suoi problematici riflessi fiscali: il caso italiano, Cassino.

PIAZZA M. (1992), Il raccordo fra reddito d'esercizio e reddito fiscale. Gli effetti fiscali della nuova disciplina sul bilancio di esercizio, in PALMA A, a cura di, Il bilancio di esercizio, Giuffrè, Milano.

PICOLLI A. (1994), L'appendice fiscale. Una storia infinita, in "Il Fisco".

PINI M. (1993), I principi del nuovo bilancio di esercizio, EtasLibri, Milano.

PODDIGHE A. (2022), La rappresentazione veritiera e corretta quale criterio della determinazione della base imponibile delle società?, in "Diritto e pratica tributaria internazionale".

QUAGLI A. (2011), Milleproroghe e principi contabili internazionali: un errore nazionale, In "Financial reporting".

SALVADEO S., D'ANGELO G. (2011a), Principio di derivazione rafforzata nella determinazione del reddito dei soggetti las/lfrs, in "Bilancio e reddito di impresa".

SALVADEO S., D'ANGELO G. (2011b), Soggetti las adopter: deroghe al criterio di prevalenza della sostanza sulla forma, in "Bilancio e reddito di impresa".

SALVI G. (2011), Principio di "derivazione rafforzata" per i soggetti las: chiarimenti delle Entrate, in "Amministrazione & Finanza".

SANTESSO E. (2001), Il trattamento delle imposte sul reddito nel nuovo principio contabile, in AVI M.S., a cura di, Falso e invalidità del bilancio, Cedam, Padova.

STEVANATO D. (2011), IAS e reddito imponibile: una limitazione della de-rivazione rafforzata dal sapore autarchico, in "Dialoghi tributari".

TOGNONI M., STEVENANO D. (2011), Sulle modifiche las un "filtro" agli effetti civilistico-fiscali (in odore di retroattività) nel decreto "milleproroghe", in "Dialoghi tributari".

VENTURELLI F. (2003), La fiscalità differita nel processo di armonizzazione contabile a livello internazionale, Cacucci, Bari.

VERNA G. (1993), L'appendice fiscale del conto economico, in "Corriere tributario".

ZIZZO G., a cura di, (2018), La fiscalità delle società las/lfrs, Ipsoa, Milano.

**ORGANIZZAZIONE A RETE, UN ARTEFATTO CONTEMPORANEO O UN
COSTRUTTO SOCIALE PRE-ESISTENTE?
UNA INDAGINE ANTROPO-ETNO-ORGANIZZATIVA**

Modarelli Giuseppe, Ph.D

University of Turin, Department of Management – C.so Unione Sovietica 218-bis, 10136 – Torino, Italy. E-mail:
giuseppe.modarelli@unito.it

Rainero Christian, Associate Professor

University of Turin, Department of Management – C.so Unione Sovietica 218-bis, 10136 – Torino, Italy. E-mail:
christian.rainero@unito.it

Abstract:

La ricerca fornisce un'originale concettualizzazione sull'enfasi emergente inerente all'architettura di organizzazioni reticolari, analizzando queste ultime sia come costruito sociale pre-esistente, sia come artefatto contemporaneo. L'indagine antro-po-etno-organizzativa tiene conto del parallelismo effettuato con la struttura socio-organizzativa dei Boscimani. Viene altresì comparata la natura di sistemi a rete decentralizzata come la blockchain. La metodologia utilizzata tiene conto di un approccio antropologico interpretativo e concettuale, basato sulla tecnica dell'etnografia indiretta, in modo da evitare eccessivo consumo di risorse per la replicabilità di una ricerca in via alternativa a quelle già precedentemente effettuate. Oltre a questo frangente, la dimensione di originalità sarebbe riscontrata dalla scarsa presenza di contributi letterari in tale ambito specifico transdisciplinare. In questo senso, i principali risultati sono stati forniti proprio attraverso una prospettiva sinottica che tiene conto delle dimensioni sopra citate (organizzazione a rete contemporanea, atavico-tribale e architettura blockchain), intersecando rispettivamente una logica di presente, passato e futuro, con caratteri, motivi, benefici e rischi parallelamente riscontrati. La ricerca di carattere esplorativo e posizionale si pone in maniera trasversale tra i temi di teoria organizzativa, innovazione, complessità e antropologia.

Keywords: Network Organization, Boscimani, Blockchain, Antropologia, Etnografia Indiretta

In quanto tematica inerente alle scienze sociali e il carattere interdisciplinare e transdisciplinare della ricerca, gli autori intendono applicare approcci antropologici ed etnografici ad una indagine in ambito aziendale. Proprio l'antropologia applicata e l'etnografia sono diventate sempre più vicine alle aree di sviluppo di ricerca nel business, concentrando gli sforzi di analisi e di interpretazione sugli aspetti umani, cruciali per definire fenomeni emergenti e in rapida ascesa. Infatti, gli autori, nel considerare l'emergere delle strutture organizzative a rete e in parallelo l'emergere delle tecnologie "dirompenti", basate su architetture a reti decentralizzate e fondati su principi di tracciabilità, nonché della contabilità in senso lato, focalizzano l'attenzione su un parallelismo (plausibilmente esistente a livello concettuale), tra tali artefatti di sistema contemporanei e i costrutti socio-organizzativi relativi ad osservazioni antropologiche culturali ed etnografiche insite nelle dinamiche sociali della tribù africana dei Boscimani, considerata una delle prime popolazioni ad abitare il pianeta¹.

Pertanto, l'antropologia, l'etnografia e la sociologia si rendono discipline e lenti interpretative propedeutiche alle dinamiche organizzative e di business, intrinsecamente legate agli aspetti umani della contabilità come pratica umana. Proprio questa concezione e la predisposizione della contabilità

¹ Oltre 20.000 anni fa. Fonte: Marshall Thomas E. (2006), *The Old Way: A Story of the First People*, Farrar Straus & Giroux

a fornire interdipendenze con la teoria organizzativa e la pratica (Burchell et al., 1980), rendono palesabile il contributo che a questa ultima viene aggiunto dalla prima in termini di nuove forme di coordinamento (Håkansson & Lind, 2004; Dent, 1991), anche e soprattutto in ottica orizzontale (Chenhall, 2008). La contabilità e le forme di coordinamento basate su approcci gerarchici e i mercati di riferimento sono intrinsecamente connessi. D'altro canto però, shock esogeni e o anche endogeni, implicano necessarie risposte al cambiamento (Oliver, 1991) e con esse, nuove sfide attraverso le quali, la contabilità e i suoi costrutti intervengono per riadattare le dinamiche organizzative e le prospettive più umane della stessa (Burchell et al., 1980; Dent, 1991). Infatti, a questo proposito, l'antropologia aziendale, la sociologia, la psicologia applicata alle organizzazioni, si sono sviluppate notevolmente negli ultimi decenni e soprattutto negli ultimi anni (Jordan, 2012; Mandják & Szántó, 2010; Weick, 2015; Haslam, 2004) in quanto accademici, studiosi, policy maker, praticanti ecc. hanno identificato la necessità di considerare gli aspetti umani in parallelo a quelli prettamente numerici (Mason, 2002), che sebbene rappresentino fattispecie di importanza della vita aziendale, non riescono a riprodurre e a rendere note dimensioni qualitative di pertinenza delle organizzazioni fondate su relazioni e dinamiche sociali (Durlauf & Young, 2004).

Alla luce dell'instaurarsi di conflitti bellici, come la guerra in Ucraina, dei dissidi politici, della pandemia da Covid-19, tutti eventi percepiti come shock esogeni dalle aziende e dai governi, nonché dell'emergere di tecnologie "dirompenti", come la blockchain e delle sue declinazioni in meccanismi propriamente insiti nella sfera di attribuzione contabile (Rainero & Modarelli, 2021) per le forme organizzative reticolari (Håkansson, Kraus & Lind, 2010; Håkansson & Lind, 2006) si è passati drasticamente a modificazioni di carattere organizzativo al fine di far fronte ad esigenze contingenti, a nuovi campi di ricerca, come quello proposto in questo studio.

A tale proposito, l'organizzazione a rete, conosciuta come "network organization", in passato ha trovato accoglimento e sta prendendo sempre più piede in ambito nazionale e internazionale (Jarvenpaa & Ives, 1994; Sheppard & Tuchinsky, 1996; Snow, Miles & Coleman, 1993; Van Alstyne, 1997; Symon, 2000; Salancik, 1995; Baum & Ingram, 2002; Baker, Nohria & Eccles, 1992; Bush Jr & Frohman, 1991; Hanssen-Bauer & Snow, 1996; Larson & Starr, 1993; Van Alstyne, 1997; Symon, 2000; Salancik, 1995; Moliterno & Mahony, 2011; Schweer et al., 2011; Sage, 1999; Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2007). Se da un lato l'organizzazione, come concetto e come sistema sociale, è coeva alla nascita dell'uomo (Rock, 1988) e quindi può assumere carattere istituzionale (Selznick, 1996) essa è anche sottoposta a modificazioni, evoluzioni e riadattamenti continui all'emergere di situazioni cogenti di carattere interno ed esterno (Dawson, 2002; Donahue & O'Leary, 2012). Proprio questi cambiamenti sono il fulcro, più o meno definito, dell'evolversi aziendale e del modificarsi dei costrutti sociali ad esso inerenti.

Da qui, alla luce dell'emergenza sanitaria, dovuta alla diffusione del virus Covid-19, alla rivoluzione digitale e tecnologica che ha pervaso le vite di tutti con lo smart-working, (Schilling, 2015) ridefinendo gli spazi di vita-lavoro e i relativi bilanciamenti, la guerra in Ucraina e l'instabilità politica degli accordi internazionali, che hanno fatto e stanno facendo vacillare l'approccio globale, o meglio globalizzante del sistema economico e di scambio, nasce l'idea di analizzare le risposte aziendali alle contingenze degli ultimi anni, sia sotto il profilo contemporaneo, sia sotto il profilo storico (Shrestha et al., 2020; Ciravegna & Michailova, 2022; Mas-Coma, Jones & Marty, 2020; Sforza & Steininger, 2020).

La traiettoria di ricerca, concettualmente tracciata dagli autori, risponde al quesito relativo alla sussistenza di un doppio binario capace di evidenziare un parallelismo tra: (a) relativamente nuovi ed emergenti costrutti sociali e (b) paradigmi socialmente organizzati atavici, già pre-esistenti in culture molto lontane dalla nostra. In questo senso, gli autori considerano un'indagine di retrospettiva, analizzando i caratteri cruciali delle attuali esigenze in visione organizzativo-aziendale prospettica e

le pregresse necessità che trovano riscontro in architetture socio-culturali ataviche e tribali, già propriamente evolute in relazione all'organizzazione interna dei propri clan. Propedeuticamente a tale obiettivo di ricerca, il parallelismo concettuale che gli autori vogliono portare alla conoscenza dei lettori e degli studiosi in ambito aziendale, troverebbe riscontro nella definizione di un potenziale archetipo contemporaneo o di uno pre-esistente, dal quale la teoria organizzativa main-stream avrebbe meramente attinto per fronteggiare, oggi come allora, emergenti situazioni di crisi e la complessità derivante (Manson, 2001; Byrne & Callaghan, 2013; Byrne, 1998; Larsen-Freeman, 2013).

In questo senso, gli autori vogliono tracciare una linea di demarcazione tra teoria organizzativa main-stream, relativamente alla emergente organizzazione a rete, sue funzionalità e punti di forza, rispetto a quanto già osservabile nella coordinazione socio-organizzativa tribale della popolazione dei Boscimani nel deserto del Kalahari in Africa Meridionale (Wiessner, 1984; Nonaka, 1996; Tanaka & Hughes, 1980; Wiessner, 1983; Solway et al., 1990; Wilmsen, 1978; Low, 2015; Sylvain, 2005; Sugawara, 1984; Wily, 1982; Hitchcock, 2002).

Questo parallelismo è coadiuvato da un originale e insolito approccio metodologico transdisciplinare, che tiene conto di una visione sociologica, antropologica, etnografica indiretta (Eriksen, 2004; Topinard, 1890; Sanjek, 2019; Biehl, 2004; Herskovits, 1955; Hine, 1994; Lederman, 1990; Carbaugh, 1989; White, Grégoire & Gouin-Bonenfant, 2022; Brewer, 2000; Hammersley, 2006; Hymes, 1977; Atkinson, 2016; Richardson, 2000; Gobo, 2008; Anderson-Levitt, 2012; Herbert, 2000; Wolcott, 2016; Van Maanen, 2006; Kohler, Pochet, & Gendron, 2021; Graaf & Johed, 2020; .Boll, 2014; Kornberger, Justesen, & Mouritsen, 2011; Ahrens, & Mollona, 2007; Morales, & Lambert, 2013; Jönsson, & Macintosh, 1997; Power, 1991; Ahrens, 1997) di pari passo con una applicazione aziendalistico-organizzativa. La natura dell'articolo è di stampo meramente concettuale (Jabareen, 2009) e posizionale (Dickoff & James, 1968; Sue et al., 1982). Gli autori propongono tale analisi attraverso una visione ermeneutico-osservativa in controtendenza, pervenendo a una dimensione esplorativa dell'indagine, foriera di successive implementazioni e comparazioni. L'indagine proposta fonda le sue radici, non solo sulla visione in controtendenza, relativamente alla teoria organizzativa main-stream sulla "network organization", bensì su risultati concettuali controintuitivi, che vanno a colmare un vuoto letterario di spessore, inerente alla quasi totale mancanza di produzione scientifica, riconducibile alla prospettiva di business, dettata dall'organizzazione reticolare e la proposizione antropologico-culturale connessa alla dimensione socio-organizzativa della tribù dei Boscimani.

In questo articolo si utilizzerà la visione antropologica e il metodo etnografico indiretto (Lederman, 1990; White, Grégoire & Gouin-Bonenfant, 2022) come riferimento per effettuare parallelismi tra la attuale società (nella main-stream theory), modelli organizzativi ad essa connessi e l'atavica e primordiale (ad oggi considerata emergente/ ri-emergente) network organization. Ciò al fine di individuare analogie e differenze, considerando la forma organizzativa reticolare in uso presso le popolazioni tribali dei Boscimani (o San) nell'Africa Meridionale, interpretando questa ultima come forma evoluta nei suoi schemi e nelle sue architetture sociali.

**COMITATO PER LE NOMINE E PERFORMANCE AMBIENTALE DELL'IMPRESA:
L'EFFETTO MEDIATORE DELL'INDIPENDENZA DEL CONSIGLIO DI
AMMINISTRAZIONE**

Anna Maria Moisello¹, Pietro Gottardo², Giovanna Gavana³

¹ Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Pavia, Pavia, Italia, annamaria.moisello@unipv.it

² Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli Studi di Pavia, Pavia, Italia, pietro.gottardo@unipv.it

³ Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, Varese, Italia, giovanna.gavana@uninsubria.it

Corresponding Author: Giovanna Gavana, Dipartimento di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, Via Monte Generoso, 71, 21100 – Varese, giovanna.gavana@uninsubria.it

Keywords: performance ambientale, impatto ambientale, indipendenza del comitato per le nomine; indipendenza del consiglio di amministrazione; composizione del consiglio di amministrazione; diversità strutturale del consiglio di amministrazione

Abstract

Ai nostri giorni la società dimostra sempre maggiori preoccupazioni per l'impatto delle attività economiche sull'ambiente naturale. Le imprese sono quindi chiamate a integrare le problematiche ambientali nelle loro strategie di sviluppo, perseguendo sia obiettivi economici che ambientali (He *et al.*, 2018; European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, 2020). In questa prospettiva, l'Unione Europea è da tempo fortemente impegnata a incoraggiare le imprese a diventare responsabili dal punto di vista ambientale e, negli anni più recenti, ha impresso una forte accelerazione alla normativa diretta a favorire la transizione a un'economia sostenibile. Nel 2019 è stato varato l'*European Green Deal*, ossia la strategia dell'UE per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. In linea con gli obiettivi del Green Deal europeo e per indirizzare gli investimenti verso attività economiche sostenibili, nel 2020 è entrato in vigore il Regolamento sulla tassonomia (Regolamento/EU/ 2020/852) che stabilisce le condizioni che un'attività economica deve soddisfare per qualificarsi come ecosostenibile. Nel 2022 l'UE ha adottato la Direttiva sul reporting di sostenibilità delle imprese (Direttiva/EU/2022/2464), che estende l'ambito di applicazione della precedente Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria del 2014 (Direttiva/EU/2014/95) e rafforza gli obblighi di *disclosure* delle prestazioni ambientali, sociali e di governance delle imprese. Non da ultimo, sempre nel 2022, la Commissione Europea ha emanato la proposta di Direttiva relativa alla *due diligence* delle imprese ai fini della sostenibilità, in base alla quale le imprese che ricadono nel suo ambito di applicazione saranno obbligate a individuare, prevenire o ridurre gli effetti negativi sui diritti umani e sull'ambiente della loro attività e nelle catene del valore cui partecipano, assumendosene le responsabilità. Le numerose iniziative legislative

introdotte dall'UE cercano di indirizzare le imprese verso un più fattivo contributo al raggiungimento di obiettivi ambientali ambiziosi. L'intervento dell'UE è importante, anche alla luce di quanto sottolineato dallo studio della Commissione Europea del 2020 (European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, 2020), che rivela come le società quotate in Europa tendano ancora a focalizzarsi sulla performance finanziaria di breve periodo, anziché sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale di lungo periodo. Lo scenario europeo è quindi di particolare interesse per studiare la performance ambientale delle imprese e le sue determinanti.

Le strategie di sviluppo sostenibile promanano dal Consiglio di Amministrazione (CdA) (Kassinis & Vafeas, 2002; Rao & Tilt, 2016), quindi la ricerca ha colto l'importanza di analizzare se e come la composizione del CdA influenza la performance ambientale dell'impresa, che rappresenta l'esito delle strategie ambientali (Haque, 2017). I CdA sono diversi per caratteristiche strutturali e per le caratteristiche demografiche dei membri componenti (Gavana *et al.*, 2023; Zaman *et al.*, 2023). Tra i più importanti attributi strutturali che generano la diversità dei CdA, vi è il livello di indipendenza dell'organo societario, principalmente espressa dalla proporzione di amministratori indipendenti. La stessa UE, nella Raccomandazione del 15 Febbraio 2005 (2005/162/CE), riconosce che gli amministratori indipendenti svolgono un importante ruolo di monitoraggio del management aziendale e di allineamento degli interessi di azionisti, manager e stakeholder aziendali.

Diversi studi hanno dimostrato che l'incremento della proporzione di amministratori indipendenti ha un effetto positivo sulla performance ambientale (de Villers *et al.*, 2011; Post *et al.*, 2011; Post *et al.*, 2015; Haque, 2017; Hussain *et al.*, 2018), anche se alcuni autori hanno trovato evidenze contrarie (Kock *et al.*, 2012; Walls *et al.*, 2012; Orazalin & Mahmood, 2021) o una relazione non significativa (García Martín & Herrero, 2020; Nguyen *et al.*, 2021). I risultati non univoci in letteratura segnalano l'esigenza di analizzare ulteriormente questa relazione.

La composizione del CdA è influenzata dall'esistenza e dalla composizione del comitato per le nomine (Vafeas, 1999; Kaczmarek *et al.*, 2012; Ruigrok *et al.*, 2006). Questo comitato è infatti chiamato a definire i profili più adeguati dei candidati al CdA e a fissare i criteri di selezione, (Eminet & Guedri, 2010; Walther & Morner, 2014; Hutchinson *et al.*, 2015), svolgendo un ruolo centrale nell'assicurare che il CdA sia adeguatamente composto per espletare le sue funzioni (Kaczmarek *et al.*, 2012). Tra le caratteristiche del comitato per le nomine, la sua indipendenza è rilevante per l'indipendenza del CdA, poiché comitati per le nomine indipendenti sono più inclini a reclutare altri amministratori indipendenti (Ellstrand *et al.*, 1999; Ruigrok *et al.*, 2006). L'indipendenza del comitato per le nomine è un attributo cui dà rilievo anche l'UE, che nella già citata Raccomandazione del 15 Febbraio 2005 (2005/162/CE) stabilisce che i CdA dovrebbero istituire il comitato di audit, il comitato per le remunerazioni e il comitato per le nomine, in modo che un numero sufficiente di amministratori indipendenti e di membri del consiglio di sorveglianza indipendenti possa svolgere un ruolo efficace nei settori cruciali dove vi è un elevato rischio che sorgano conflitti di interesse. Ancora, il comitato per le nomine dovrebbe essere composto almeno da una

maggioranza di amministratori indipendenti o membri del consiglio di sorveglianza indipendenti. I codici di corporate governance degli Stati membri si sono adeguati a queste raccomandazioni, poiché, all'interno dell'UE, la norma è che il comitato per le nomine debba essere composto in maggioranza da amministratori indipendenti (Davies & Hope, 2013).

Precedenti studi si sono concentrati sull'analisi della relazione tra l'indipendenza del comitato per le nomine e differenti misure della performance finanziaria dell'impresa (Vafeas & Theodorou, 1998; Ellstrand *et al.*, 1999; Callahan *et al.*, 2003; Singhchawla *et al.*, 2011; Azar *et al.*, 2018). La ricerca non ha ancora verificato se l'indipendenza del comitato per le nomine influenza la performance ambientale. Con riguardo alle tematiche di sostenibilità, solo la ricerca di Iannuzzi *et al.* (2023), condotta nel settore bancario, ha investigato la relazione tra l'indipendenza del comitato per le nomine e le controversie ESG.

Questo studio affronta il gap nella letteratura rispondendo ai seguenti quesiti di ricerca:

- *L'indipendenza del comitato per le nomine influenza la performance ambientale delle imprese?*

- *L'indipendenza del CdA media la relazione tra l'indipendenza del comitato per le nomine e la performance ambientale?*

Per rispondere ai quesiti di ricerca, lo studio si basa sull'*Agency Theory*, *Stakeholder Theory*, e sulla *Legitimacy Theory* e prende in considerazione un campione formato dalle imprese quotate, non finanziarie, operanti nei Paesi dell'Unione Europea, per il periodo 2015-2022. Per analizzare l'effetto dell'indipendenza del CdA e del comitato per le nomine sulla performance ambientale delle imprese si utilizzano modelli di regressione Tobit con dati panel a effetti fissi per settore, anno e Paese. La performance ambientale è espressa dall'*Environmental pillar score* dell'impresa derivato dal database EIKON DFO (ASSET4); l'indipendenza del CdA è misurata dalla proporzione di amministratori indipendenti nel CdA, così come l'indipendenza del comitato per le nomine è misurata dalla proporzione degli amministratori indipendenti nel comitato. L'analisi è condotta controllando anche l'effetto di altre caratteristiche strutturali e demografiche del CdA, come la sua dimensione e la rappresentanza femminile, entrambe variabili che la letteratura ha evidenziato influenzare la performance ambientale delle imprese (si vedano, tra gli altri: de Villers *et al.*, 2011; Walls *et al.*, 2012; Li *et al.*, 2017; Lu & Herremans, 2019; Kassinis *et al.*, 2016; Elmagghi *et al.*, 2019; Francoeur *et al.*, 2019; García Martín & Herrero, 2020; Nadeem *et al.*, 2020; Cordeiro *et al.*, 2020; Orazalin & Mahmood, 2021; Islam *et al.*, 2022;).

I risultati dimostrano che l'indipendenza del CdA e l'indipendenza del comitato per le nomine aumentano la performance ambientale delle imprese. Inoltre, l'effetto positivo dell'indipendenza del comitato per le nomine è giustificato, almeno in parte, dall'indipendenza del CdA, confermando l'effetto mediatore di quest'ultima variabile. L'indipendenza del comitato per le nomine rafforza l'indipendenza del consiglio e, per questo tramite, la performance ambientale dell'impresa.

Come sopra evidenziato, la letteratura ha considerato l'effetto dell'indipendenza del comitato per le nomine sulla performance ESG nel settore bancario (Iannuzzi *et al.*, 2023). Il presente studio contribuisce alla letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR)

e agli studi sulla corporate governance, analizzando un campione di imprese europee non operanti nel settore finanziario. Inoltre, anziché considerare una misura aggregata della performance ambientale, sociale e di governance dell'impresa, questa ricerca si focalizza sulla performance ambientale, in linea con gli studi che sottolineano l'importanza di analizzare l'effetto di specifici attributi della corporate governance non solo con riferimento alla complessiva performance di sostenibilità, ma anche con riguardo alle sue componenti (Hussain *et al.*, 2018; Francoeur *et al.*, 2019; Ardito *et al.*, 2021). Infatti, determinate caratteristiche del CdA potrebbero influenzare positivamente alcune componenti della performance ESG, ma non avere rilevanza per altre dimensioni o addirittura esercitare un effetto negativo su di esse.

Il lavoro sarà strutturato come segue: il paragrafo 2 presenta il framework teorico; il paragrafo 3 discute la letteratura empirica e sviluppa le ipotesi; il paragrafo 4 descrive la metodologia di ricerca; il paragrafo 5 presenta e discute i risultati; il paragrafo 6 conclude, evidenziando implicazioni e limiti dello studio, suggerendo anche sviluppi per la futura ricerca.

Bibliografia

- Ardito, L., Dangelico, R. M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). The link between female representation in the boards of directors and corporate social responsibility: Evidence from B corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 704-720.
- Azar, N., Sayyar, H., Zakaria, Z., & Sulaiman, N. A. (2018). The effects of boards of directors, nomination committees and audit committees on the performance of Malaysian listed companies, *International Journal of Economics and Management*, 12(1), 45-65.
- Callahan, W. T., Millar, J. A., & Schulman, C. (2003). An analysis of the effect of management participation in director selection on the long-term performance of the firm. *Journal of Corporate Finance*, 9(2), 169-181.
- Cordeiro, J. J., Profumo, G., & Tutore, I. (2020). Board gender diversity and corporate environmental performance: The moderating role of family and dual-class majority ownership structures. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1127-1144.
- de Villiers, C., Naiker, V., & Van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636-1663.
- Davies, P., & Hopt, K. J. (2013). Boards in Europe: Accountability and convergence. *American Journal of Comparative Law*, 61(2), 301-376.
- Ellstrand, A., Daily, C., Johnson, J., & Dalton, D. (1999). Governance by committee: The influence of board of directors' committee composition on corporate performance. *Journal of Business Strategies*, 16(1), 67-88.
- Elmagrhi, M. H., Ntim, C. G., Elamer, A. A., & Zhang, Q. (2019). A study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: The role of female directors. *Business strategy and the environment*, 28(1), 206-220.
- Eminet, A., & Guedri, Z. (2010). The role of nominating committees and director reputation in shaping the labor market for directors: An empirical assessment. *Corporate governance: An International Review*, 18(6), 557-574.
- European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, *Study on directors' duties and sustainable corporate governance: final report*, Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901>

- Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S., & EL Bouzaidi, S. (2019). To what extent do gender diverse boards enhance corporate social performance?. *Journal of Business Ethics*, 155, 343-357.
- García Martín, C. J., & Herrero, B. (2020). Do board characteristics affect environmental performance? A study of EU firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 74-94.
- Gavana, G., Gottardo, P., & Moiselto, A. M. (2023). Board diversity and corporate social performance in family firms. The moderating effect of the institutional and business environment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2478>.
- Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *The British Accounting Review*, 49(3), 347-364.
- He, F., Miao, X., Wong, C. W., & Lee, S. (2018). Contemporary corporate eco-innovation research: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 174, 502–526.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Oriji, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149, 411-432.
- Hutchinson, M., Mack, J., & Plastow, K. (2015). Who selects the 'right' directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting & Finance*, 55(4), 1071-1103.
- Iannuzzi, A. P., Dell'Atti, S., D'Apolito, E., & Galletta, S. (2023). Nomination committee characteristics and exposure to environmental, social and governance (ESG) controversies: evidence from European global systemically important banks. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2022-0119>
- Islam, R., French, E., & Ali, M. (2022). Evaluating board diversity and its importance in the environmental and social performance of organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1134-1145.
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 474-489.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. 2002. Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399-415.
- Kassinis, G., Panayiotou, A., Dimou, A., & Katsifaraki, G. (2016). Gender and environmental sustainability: A longitudinal analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 399-412.
- Kock, C. J., Santaló, J., & Diestre, L. (2012). Corporate governance and the environment: what type of governance creates greener companies?. *Journal of Management studies*, 49(3), 492-514.
- Li, J., Zhao, F., Chen, S., Jiang, W., Liu, T., & Shi, S. (2017). Gender diversity on boards and firms' environmental policy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 306-315.
- Lu, J., & Herremans, I. M. (2019). Board gender diversity and environmental performance: An industries perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1449-1464.
- Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3146-3161.
- Orazalin, N., & Mahmood, M. (2021). Toward sustainable development: Board characteristics, country governance quality, and environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3569-3588.
- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2015). From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *Journal of Business Ethics*, 130, 423-435.

- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & society*, 50(1), 189-223.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347.
- Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., & Hu, Y. (2006). The determinants and effects of board nomination committees. *Journal of Management & Governance*, 10, 119-148.
- Singhchawla, W., Evans, R., & Evans, J. (2011). Board independence, sub-committee independence and firm performance: Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Economics & Business*, 15(2), 1-15.
- Vafeas, N. (1999). The nature of board nominating committees and their role in corporate governance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 26(1-2), 199-225.
- Vafeas, N., & Theodorou, E. (1998). The relationship between board structure and firm performance in the UK. *The British Accounting Review*, 30(4), 383-407.
- Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?, *Strategic Management Journal*, 33(8), 885-913.
- Walther, A., & Morner, M. (2014). Opening the black box of nomination committees: A case study of non-executive director selections in German supervisory boards. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(2), 136-154.
- Zaman, R., Asiaei, K., Nadeem, M., Malik, I., & Arif, M. (2023). Board demographic, structural diversity, and eco-innovation: International evidence. *Corporate Governance: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/corg.12545>.

Il Respiro dell’Economia Aziendale

Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato

Università di Cagliari, Italia

Strano destino quello di chi si occupa di economia aziendale e di ragioneria in particolare. Sembra che, a fronte di radici profonde e grande rilevanza operativa, le discipline e chi se ne occupa non godano di apprezzamento sociale. Film come *The Untouchables*, del 1987 e *The accountant*, del 2016, per esempio, raffigurano una professione autoreferenziale al servizio di interessi criminali. Il *Caravaggio*, per contro, ci mostra il “contabile” Matteo mentre viene chiamato alla suprema missione divina – Roma, San Luigi dei Francesi, Cappella Contarelli. Il presente lavoro si propone allora di indagare la natura più intima della disciplina e in particolare la sua dimensione etica.

Per fare questo occorre partire da lontano per chiedersi se, alla scala macro, vi sia coincidenza tra benessere delle persone e loro ricchezza e se sia auspicabile un’economia del sempre più piuttosto che un’economia del sufficiente. Alla scala micro, peraltro, rilevano la gerarchia dei bisogni da soddisfare e degli interessi da privilegiare, nonché l’efficienza nell’uso delle risorse. Detta problematica può essere indagata con riferimento al mondo della sanità, dove vita, salute e sofferenza rendono ogni scelta particolarmente significativa. Da un lato si pone il criterio di scelta sulla destinazione delle risorse scarse: è legittimo ragionare in termini di aspettativa di vita dei soggetti beneficiari delle decisioni di spesa? Dall’altro lato l’efficienza emerge come principio etico, prima ancora che economico, se solo si pensi che il suo contrario, lo spreco, vuol dire sofferenze non evitate e vite non salvate.

Le radici delle odierne discipline aziendali possono farsi risalire, convenzionalmente, al Liber Abbaci, di Leonardo Pisano – il Fibonacci, anno 1202 – dal quale emerge la rilevanza del calcolo commerciale per gli sviluppi delle moderne aritmetica, algebra ecc. Il libro “*Della mercatura et del mercante perfetto*” di Benedetto Cotrugli, anno 1458, propone una correlazione diretta tra strumenti aziendali e dimensione etica e professionale dell’operatore economico. Non è qui irrilevante osservare che i principali trattati italiani di ragioneria dei secoli dal quindicesimo al diciassettesimo sono opera di religiosi che, evidentemente, trovavano il rigore dei conti del monastero coerente con la loro vocazione – Luca Pacioli, francescano 1494, Angelo Pietra, benedettino 1586, Lodovico Flori, gesuita 1636. Interessante è inoltre la tesi sostenuta da Jacob Soll in *The Reckoning*, anno 2014, che sostiene una correlazione storica diretta tra sviluppo economico e cultura contabile.

Nell’ambito stretto dell’economia aziendale la “teoria dei massimi simultanei” di Pietro Onida, anno 1960, anticipa quella degli stakeholder, anno 1984, di R. Edward Freeman. La prima può essere qui riassunta nell’espressione “la ricchezza si incrementa diffondendola e non difendendola”. la seconda ha, dichiaratamente, natura tanto positiva quanto normativa. Posto che la ricerca empirica non è mai riuscita a dimostrare la correlazione diretta tra scelte morali e successo aziendale, la dimensione normativa finisce per prevalere e costituisce la base della successiva responsabilità sociale dell’impresa e dell’attualissima attenzione ai temi ESG.

Dunque teorie aziendali e pratica aziendale. In tale ultima dimensione si colloca il Sistema di Controllo Interno – SCI – -che trova la sua dimensione operativa nel cosiddetto CoSo I, anno 1992 e successivi. Tale documento propone alle aziende di ogni tipo strumenti per il contrasto a fenomeni di cattiva amministrazione e corruzione. È utile soffermarsi qui sulla versione dello SCI riarticolata per le pubbliche amministrazioni dall’International Organization of Supreme Audit Institutions –

INTOSAI. In essa sono indicati, fra l'altro, gli obiettivi gestionali in termini di “esecuzione delle operazioni in modo ordinato, conforme ai principi etici, di economicità, efficienza ed efficacia”. Lo SCI si compone, inoltre e prima di tutto, di un ambiente di controllo che deve essere caratterizzato in termini di “valori etici condivisi” e di “esempio dei capi” – il “tono al vertice” –, da competenza professionale, da adeguatezza dell'organizzazione, da incentivazione del personale.

Le considerazioni che precedono sembrano sufficienti a concludere che tanto l'economia aziendale in senso ampio quanto la sua dimensione di ragioneria sono fondate sulla centralità dell'essere umano, sul suo comportamento morale, sulla sua motivazione e professionalità, laddove i numeri sono solo strumenti per controllare e rappresentare gli accadimenti, misurare le prestazioni e incentivare comportamenti virtuosi.

Keywords: Respiro vitale, Economia aziendale, Etica, Contabile, Dimensione sociale

The Vital Breath of Business Administration

A strange fate befalls those involved in business administration and accounting in particular. It seems that, in the face of deep roots and great operational relevance, the disciplines and those who deal with them do not enjoy social appreciation. Films such as 1987's *The Untouchables* and 2016's *The Accountant*, for example, depict a self-referential profession serving criminal interests. Caravaggio, by contrast, shows us the “accountant” Matthew as he is called to the supreme divine mission – Rome, San Luigi dei Francesi, Contarelli Chapel. The present work then sets out to investigate the more intimate nature of the discipline and in particular its ethical dimension.

To do this, it is necessary to start from afar to ask whether, at the macro scale, there is a coincidence between people's well-being and their wealth and whether an economy of more and more rather than an economy of enough is desirable. At the micro-scale, moreover, the hierarchy of needs to be met and interests to be prioritized, as well as efficiency in the use of resources, are relevant. Said issue can be investigated concerning the world of health care, where life, health, and suffering make every choice particularly significant. On the one hand, the criterion of choice about the allocation of scarce resources arises: is it legitimate to reason in terms of the life expectancy of the subjects benefiting from spending decisions? On the other hand, efficiency emerges as an ethical principle, even before it is an economic one, if we only consider that its opposite, waste, means suffering not avoided and lives not saved.

The roots of today's business disciplines can be traced, conventionally, to the *Liber Abbaci*, by Leonardo Pisano – the Fibonacci, year 1202 – from which emerges the relevance of business calculus for the developments of modern arithmetic, algebra, etc. The book “*Della mercatura et del mercante perfetto*” by Benedetto Cotrugli, year 1458, proposes a direct correlation between business tools and the ethical and professional dimension of the economic operator. It is not irrelevant here to note that the main Italian treatises on accountancy from the 15th to 17th centuries are the work of religious men who evidently found the rigor of monastery accounts consistent with their vocation – Luca Pacioli, Franciscan 1494, Angelo Pietra, Benedictine 1586, Lodovico Flori, Jesuit 1636. Also interesting is the thesis advanced by Jacob Soll in *The Reckoning*, year 2014, which argues for a direct historical correlation between economic development and accounting culture.

In the narrow field of business administration, Pietro Onida's “theory of simultaneous maxima”, year 1960, anticipates R. Edward Freeman's “stakeholder theory”, year 1984. The former can be

summarized here in the expression “wealth is increased by spreading it, not by defending it”, the latter is, avowedly, as positive in nature as it is normative. Given that empirical research has never been able to demonstrate the direct correlation between moral choices and corporate success, the normative dimension eventually prevails and forms the basis of subsequent corporate social responsibility and the very current focus on ESG issues.

So, business theories and business practice. In the latter dimension is the Internal Control System – ICS – which finds its operational dimension in the so-called CoSo I, year 1992 and later. That document proposes tools for companies of all kinds to counter maladministration and corruption. It is useful to dwell here on the version of the ICS rearticulated for public administrations by the International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI. It sets out, among other things, management objectives in terms of “carrying out operations in an orderly manner, in accordance with the principles of ethics, economy, efficiency, and effectiveness”. The ICS consists, further and first of all, of a control environment that must be characterized in terms of “shared ethical values” and the “example of leaders” – the “tone at the top” – professional competence, organizational adequacy, and staff incentive.

The above considerations seem sufficient to conclude that both business administration and its accounting dimension are founded on the centrality of human beings, their moral behavior, motivation, and professionalism, where numbers are merely tools to control and represent happenings, measure performance and incentivize virtuous behavior.

Keywords: Vital breath, Business Administration, Ethics, Accounting, Social Dimension

"Musei d'impresa: sfide, opportunità e strategie per la preservazione e valorizzazione del patrimonio industriale e imprenditoriale"

Enrica Pavione, Università degli Studi dell'Insubria, enrica.pavione@uninsubria.it

Roberta Pezzetti, Università degli Studi dell'Insubria, roberta.pezzetti@uninsubria.it

Daniele Grechi, Università degli Studi dell'Insubria, grechi.daniele@uninsubria.it

KEYWORDS: Museo d'impresa, Imprenditorialità, Territorio

Abstract

Il lavoro esamina il ruolo che i musei d'impresa svolgono nella preservazione e nella valorizzazione del patrimonio industriale e imprenditoriale italiano (Montella, 2008). I musei d'impresa sono istituzioni culturali uniche in cui storia, tecnologia e innovazione convergono per raccontare le imprese e le industrie che hanno influenzato l'economia e la società di una città, territorio o paese (Appiani, 2019). A differenza dei musei tradizionali, nei musei d'impresa il valore trasmesso risiede non solo nel complesso di beni custoditi, quanto piuttosto nel messaggio che tali beni comunicano; ogni museo d'impresa rappresenta, pertanto, un caso unico essendo unica la storia imprenditoriale che tale patrimonio narra e trasmette (Montella, 2010; Piatkowska, 2013). Nel preservare e valorizzare la cultura e l'esperienza imprenditoriale a cui sono dedicati, i musei d'impresa offrono al visitatore spaccati vividi della vita socio-economica passata e presente svolgendo molteplici ruoli: dalla celebrazione di eventi legati alle aziende e famiglie della cui eredità imprenditoriale sono custodi e testimoni, alla fornitura di servizi di comunicazione e formazione imprenditoriale, alla promozione dello sviluppo di nuovi prodotti nel solco della tradizione settoriale e imprenditoriale che narrano, fino a porsi come attori in grado di contribuire alla promozione della responsabilità sociale e culturale delle imprese, generando molteplici benefici sia commerciali che turistici per le aziende e i territori in cui sono situati (Bonti, 2014). I musei d'impresa, spesso, fungono anche da catalizzatori e motori di attività di ricerca, di conservazione e trasmissione del patrimonio sia materiale che immateriale delle aziende. Conservando e tramandando il patrimonio storico e culturale di una impresa che ha saputo nel tempo generare e trasmettere valore, i musei d'impresa attraverso la loro azione offrono, inoltre, un contributo strategico alla valorizzazione dell'identità dell'azienda che diviene esperienza tangibile, capace di ulteriormente valorizzare i legami impresa-territorio-stakeholder, attualizzandoli. In questa prospettiva, i musei d'impresa svolgono un ruolo cruciale nella valorizzazione degli elementi tangibili e intangibili che costituiscono il patrimonio culturale e sociale che l'impresa ha saputo creare attraverso il suo operato, trasformando il passato industriale in risorse culturali, identitarie e formative sia per la comunità locale in cui sono radicati, sia per un più ampio pubblico (Severino & Leombruno, 2008). Il riconoscimento, da parte delle aziende, del potenziale culturale e sociale che la storia aziendale è in grado di testimoniare e di trasmettere, si configura oggi come un elemento importante di dialogo tra il museo d'impresa e il pubblico a cui si rivolge; tale funzione necessita di azioni volte a trasmettere il significato

dell'iniziativa museale anche al personale interno dell'azienda, in modo che il museo d'impresa venga percepito come un'opportunità a tutti i livelli. La valorizzazione di tale patrimonio intangibile necessita, inoltre, di una strategia operativa in grado di coinvolgere e mettere a sistema la rete di attori pubblici del territorio, al fine di generare sinergie positive a beneficio dell'intera comunità. Oggi i musei d'impresa si trovano ad affrontare diverse sfide finanziarie, gestionali e tecnologiche che, laddove non colte nella loro complessità e interdipendenza, possono rappresentare un ostacolo per il loro sviluppo e la sostenibilità a lungo termine. L'analisi di tali sfide, così come delle opportunità che oggi si aprono per una valorizzazione del modello di cui i musei d'impresa sono portatori, rappresenta il focus del lavoro e apre all'analisi in merito all'importanza di adottare approcci innovativi nella gestione strategica di questi musei, sia sotto il profilo dell'adozione delle tecnologie digitali, sia delle modalità di interazione e collaborazione con le comunità locali e altre istituzioni culturali, al fine di trasformare tali sfide in opportunità a supporto della vitalità e dello sviluppo futuro. Tra gli obiettivi dei musei d'impresa, un ruolo strategico è assegnato alla promozione e valorizzazione del turismo industriale che oggi necessita di una visione strategica di sviluppo turistico del territorio e di una attenta attività di comunicazione digitale volto a sviluppare relazioni e collaborazioni con il mondo culturale, ricettivo, enogastronomico, artigianale e artistico del territorio (Ossorio, 2022). L'analisi di questi temi sarà affrontata a partire dall'aspetto storico legato all'evoluzione dei musei d'impresa, descrivendo gli avvenimenti storici e il clima culturale che ne hanno favorito la nascita e la diffusione. Attraverso la revisione della letteratura e l'analisi di alcuni casi studio, saranno inoltre indagati i fattori che hanno determinato nel tempo il crescente ruolo dei musei d'impresa nella società contemporanea. Nell'ambito dell'analisi svolta attraverso alcuni case-study rilevanti, è stata strutturata una survey rivolta ad un panel di aziende che hanno dato vita a un museo d'impresa, con la finalità di comprenderne la storia e i fattori che hanno trainato la nascita del museo, nonché di analizzare i costi necessari per la sua creazione e il suo mantenimento nel tempo. Particolare attenzione è stata rivolta ad indagare i valori che ciascun museo oggetto di analisi intende trasmettere e le attività che vengono svolte al suo interno, con l'obiettivo di valutare il ruolo che il museo assume nel processo di valorizzazione del patrimonio industriale e dello sviluppo territoriale, cogliendo anche l'impatto della pandemia COVID-19 sulle strategie di crescita e sulle attività messe in campo (Iannone & De Chiara, 2019). Infine, sono state esplorate le prospettive future del museo, tenendo conto delle sfide attuali e delle opportunità che vanno caratterizzando il settore culturale. Il complesso delle informazioni ottenute ha permesso di elaborare una visione completa e dettagliata del ruolo che i musei d'impresa sono oggi chiamati a svolgere nel processo di valorizzazione della cultura e dei valori aziendali, ma anche dello sviluppo socio-culturale del territorio in cui sono inseriti, cogliendo alcuni aspetti cruciali per il loro futuro sviluppo. Tra questi, appare rilevante la capacità di disegnare strategie di comunicazione digitale innovative, in grado sia di accrescere anche la dimensione esperienziale per il visitatore, sia di ampliare il bacino di utenza aprendosi alle nuove generazioni, attraverso azioni mirate, innovative e coinvolgenti aperte alla collaborazione con la rete degli attori culturali e imprenditoriali del territorio.

References

- Appiani, F. (2019). Design Grand Tour: il design italiano attraverso i musei e gli archivi d'impresa. *Economia della Cultura*, 29(1), 99-108.
- Bonti, M. (2014). The corporate museums and their social function: some evidence from Italy. *European Scientific Journal*.
- Iannone, F., & De Chiara, A. (2019). Il museo d'impresa: strumento di engagement e heritage management. *Micro & Macro Marketing*, 28(3), 435-468.
- Montella, M. M. (2008). Musei d'impresa. *Pastore, Vernuccio*, 344-347.
- Montella, M. M. (2010). Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione. *Esperienze d'Impresa*, 18(2).
- Ossorio, M. (2022). Corporate Museum Experiences in Enogastronomic Tourism. In *Planning and Managing the Experience Economy in Tourism* (pp. 107-121). IGI Global.
- Piatkowska, K. K. (2013). The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Marketing Company. *International Journal of the Inclusive Museum*, 6(2).
- Severino, F., & Leombruno, A. (2008). La cultura imprenditoriale nei musei tematici e distrettuali. *Economia della cultura*, 18(4), 503-510.

Parchi scientifici e incubatori per la creazione di start-up innovative. Un'analisi empirica sulle start up del settore Life Science in Piemonte

Pellicelli M.¹, Cerruti E.², Casalegno C.³, Bagnato G.⁴

ABSTRACT

L'impatto positivo delle start-up sulla crescita economica e sullo sviluppo è stato evidenziato in diversi studi (Audretsch & Mahmood, 1995; Audretsch *et al.*, 2006; Gries & Naude, 2008; Susilo, 2020) e il loro successo è stato indagato osservando le dimensioni, la crescita, la misurazione della redditività e molte altre variabili (Schutjens & Wever, 2000; Shepherd & Wiklund, 2009; Unger *et al.*, 2011, Ahmed & Cozzarin, 2009, Migliaccio & Pavone, 2020; Moro-Visconti, 2021). In letteratura sono stati proposti numerosi modelli che indagano questi aspetti; molti di essi si concentrano sui fattori che possono influenzare la performance aziendale e il successo delle start-up. Diversamente pochi studi analizzano come le start-up possano svilupparsi e sopravvivere in un determinato territorio. Ad esempio, Watson *et al.* (1998) hanno evidenziato un interessante quadro di riferimento per l'analisi della performance aziendale nelle nuove micro-imprese, identificando molti fattori interni ed esterni che la determinano. Gli autori hanno evidenziato che - nell'ambiente interno - l'andamento del business è influenzato dalle caratteristiche dell'imprenditore (esperienza, background socio-economico, competenze e conoscenze, tratti della personalità, valori e aspettative) e dalle caratteristiche dell'impresa (settore industriale/tipo di attività, manodopera e tecnologia, disponibilità finanziaria, strategie, gestione, capacità e risorse). Nell'ambiente esterno, altri fattori del macrosistema influenzano l'infrastruttura aziendale (concorrenti, fornitori, banche, governi, agenzie di supporto) e i clienti (segmenti di mercato: imprese o consumatori, condizioni geografiche demografiche, stili di vita o modelli di consumo, caratteristiche organizzative, comportamenti di acquisto). Soprattutto per le "start-up innovative/ad alta tecnologia", come quelle che operano ad esempio nel settore delle biotecnologie/scienze della vita, delle tecnologie pulite, delle nanotecnologie o dell'aerospazio, il settore industriale, la specifica tempistica del ciclo di vita e il background dell'imprenditore (spesso scienziato) influiscono sulle caratteristiche dell'azienda e sul comportamento sia dell'imprenditore che dell'azienda stessa (Zakrzewska-Bielwska, 2010).

Promuovere lo sviluppo delle attività imprenditoriali significa migliorare il benessere del territorio stesso, creando occupazione e migliorando l'economia dell'area. Le amministrazioni e gli enti locali promuovono quelle competenze che si rifanno alle tradizioni e alla cultura originarie. In particolare, in Piemonte, il fattore di eccellenza è la ricerca ad alto contenuto tecnologico. La richiesta di competenze nell'industria automobilistica, delle telecomunicazioni e dell'informatica ha portato - nella storia moderna - alla nascita del Politecnico di Torino e si sono sviluppate strutture specializzate per l'applicazione ad altre discipline, ad esempio nei settori med-tech e biotech, in collegamento con le Università di Torino e Novara.

Lo sviluppo dell'innovazione delle start-up e del trasferimento di know-how in Piemonte mostra un incremento notevolmente elevato negli ultimi anni. Il livello della ricerca universitaria è di alta qualità e la disponibilità di strutture, incubatori e servizi utili al sostegno di nuove attività imprenditoriali in settori innovativi è in costante crescita. Lo sviluppo tecnologico dell'area è

¹ Ph.D., Assistant Professor, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università di Pavia, Via San Felice 5, 27100 Pavia (corresponding author.). Email: michela.pellicelli@unipv.it.

² Ph.D., Independent Consultant and Researcher, Email: elisacerruti@gmail.it

³ Ph.D., Associate Professor, Dipartimento di Management, Università di Torino, Email: cecilia.casalegno@unito.it.

⁴ Ph.D. Student, Dipartimento di Management, Università di Torino, Email: giovanna.bagnato@unito.it.

confermato da un tasso di occupazione nell'industria manifatturiera a medio-alta tecnologia che si colloca tra i più significativi in Europa; inoltre, il Piemonte è una delle regioni italiane in cui gli investimenti in Ricerca e Sviluppo sono più significativi.

Secondo Stucki (2013) le start-up sono spesso soggette a vincoli finanziari (Hallberg, 2000; Angelini & Generale, 2008; Oranburg, 2020). Per sopravvivere, devono richiedere capitali da fonti esterne, come finanziamenti bancari o capitale di rischio, e le piccole e giovani imprese incontrano molte difficoltà nell'accedere a capitali esterni. Inoltre, secondo Klačmer Čalopa *et al.* (2014) la scelta delle fonti di finanziamento è solitamente influenzata dal livello di sviluppo dell'azienda e dall'esperienza imprenditoriale dei manager della start-up. Molti ricercatori hanno sottolineato che le reti di imprenditori, definite come l'insieme di relazioni o contatti intrattenuti dagli imprenditori, sono fondamentali per il successo del processo imprenditoriale (Aldrich, Rosen & Woodward, 1987; Birley, 1985; Hoang & Antoncic, 2003; Stuart & Sorenson, 2007). Analizzando questi aspetti, alcuni studi hanno indicato che la qualità delle relazioni di rete può avere un impatto sull'accesso alle risorse (Jack, 2005; Steier & Greenwood, 1995, 2000). Altri studi hanno rivelato un impatto positivo della qualità delle relazioni tra imprenditori e investitori esterni sull'accesso degli imprenditori al capitale finanziario (Batjargal & Liu, 2004; Kwon & Arenius, 2010) e altri ancora hanno specificato che la reputazione e la legittimità dei membri della rete degli imprenditori possono influenzare positivamente il loro accesso al capitale finanziario (Gulati & Higgins, 2003; Honig, Lerner & Raban, 2006; Stuart, Hoang & Hybels, 1999).

Ovviamente tali reti e l'intensità delle relazioni sono legate anche alle caratteristiche complessive dello specifico cluster industriale (Porter, 2000) a cui le imprese appartengono e alla vicinanza geografica/virtuale (Salvador, Mariotti & Conicella, 2013) all'interno del cluster. Sulla base dei risultati di queste indagini, vale la pena sottolineare il ruolo positivo che gli incubatori universitari e i parchi scientifici possono fornire al successo iniziale delle start-up (AA.VV., 2008), con particolare riferimento al reperimento di risorse finanziarie (ad esempio, fondi pubblici e privati, capitale governativo, capital angels o venture capital), nonché allo sviluppo di reti e relazioni che saranno indispensabili per il successivo sviluppo.

Partendo da un quadro in cui viene spiegata una certa struttura territoriale, insieme a un'analisi approfondita degli incubatori certificati (I3P, 2i3t, Enne3, Socialfare, Dpixel) e un parco scientifico di accelerazione (Bioindustry Park), questo studio esplorativo vuole innanzitutto indagare la composizione delle start-up del settore Life Science sul territorio piemontese. L'analisi si propone, inoltre, di studiare l'attività delle start-up piemontesi in termini di numero di brevetti, redditività e tasso di occupazione generato sul territorio. L'output del modello è rappresentato dalla ricerca e dall'analisi di relazioni lineari tra variabili chiave, individuate per la propria capacità di esprimere il vantaggio competitivo delle attività imprenditoriali delle start-up piemontesi in termini di qualità e innovazione della ricerca.

I settori legati alla salute sono caratterizzati da un elevato rischio di sviluppo del prodotto e da un lungo ciclo di vita. Di conseguenza, le start-up in questi settori sono sottoposte a scelte imprenditoriali complesse ed estremamente rischiose. Le sfide manageriali, finanziarie, tecniche, normative e di mercato influenzano i percorsi di sviluppo imprenditoriale. Sono state condotte diverse analisi per studiare tali caratteristiche e modelli di sviluppo. La nostra analisi preliminare ha un obiettivo diverso: esplorare la possibilità di individuare un modo per valutare l'impatto di tali aziende, indipendentemente dalla fase di sviluppo, su uno specifico territorio. Il presente studio si propone di contribuire alla letteratura esistente, poiché non sembra esistere alcuna ricerca sul legame tra le start-up ad alta tecnologia e il miglioramento delle attività e dei risultati scientifici nelle aree del Sud Europa. Il presente studio ha, infine, l'obiettivo di porre le basi per l'elaborazione di un modello originale per valutare lo sviluppo dei cluster di innovazione a livello regionale.

Keywords: start up, incubatori d'impresa, parchi scientifici, sviluppo economico, territorio.

Bibliografia

- AA.VV, *Regional Research Intensive Clusters and Science Parks*, European Commission – DG research, 2008
- Ahmed, S. & Cozzarin, B.P., 2009. Start-up funding sources and biotechnology firm growth. *Applied Economics Letters*, 16(13), pp.1341-1345.
- Aldrich, H. E., Rosen, B., & Woodward, B. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. *Frontiers of entrepreneurship research*, 154-168.
- Angelini, P., & Generale, A. (2008). On the evolution of firm size distributions. *American Economic Review*, 98(1), 426-438.
- Audretsch, D.B. & Mahmood, T., 1995. New firm survival: new results using a hazard function. *The Review of Economics and Statistics*, pp.97-103.
- Audretsch, D.B., Keilbach, M.C., & Lehmann, E.E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford University Press.
- Batjargal, B., & Liu, M. (2004). Entrepreneurs' access to private equity in China: The role of social capital. *Organization Science*, 15(2), 159-172.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.
- Gries, T. & Naude, W., 2008. Trade and endogenous formation of regions in a developing country. *Review of Development Economics*, 12(2), pp.248-275.
- Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24(2), 127-144.
- Hallberg, K. (2000). *A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises* (Vol. 63). World Bank Publications.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Honig, B., Lerner, M., & Raban, Y. (2006). Social capital and the linkages of high-tech companies to the military defense system: Is there a signaling mechanism? *Small Business Economics*, 27(4), 419-437.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.
- Klačmer Čalopa, M., Horvat, J. and Lalić, M., 2014. Analysis of financing sources for start-up companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), pp.19-44.
- Kwon, S. W., & Arenius, P. (2010). Nations of entrepreneurs: A social capital perspective. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 315-330.
- Migliaccio, G., & Pavone, P. (2020, May). Italian innovative start-up cohorts: an empirical survey on profitability. In *INTERNATIONAL SYMPOSIUM: New Metropolitan Perspectives* (pp. 834-843). Cham: Springer International Publishing.
- Moro-Visconti, R. (2021). Profitability, Intangible Value Creation, and Scalability Patterns. *Startup Valuation: From Strategic Business Planning to Digital Networking*, 47-79.
- Oranburg, S.C. (2020). Start-up financing. In *Start-Up Creation* (pp. 59-79). Woodhead Publishing.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Salvador, E., Mariotti, I., & Conicella, F. (2013). Science Park or innovation cluster? Similarities and differences in physical and virtual firms' agglomeration phenomena. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 656-674.
- Schutjens, V.A. & Wever, E., 2000. Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), pp.135-159.
- Shepherd, D.A., Wiklund, J. & Haynie, J.M., 2009. Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), pp.134-148.
- Steier, L., & Greenwood, R. (1995). VENTURE CAPITALIST RELATIONSHIPS IN THE DEAL STRUCTURING AND POST-INVESTMENT STAGES OF NEW FIRM CREATION. *Journal of Management Studies*, 32(3), 337-357.
- Steier, L., & Greenwood, R. (2000). Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks. *Organization Studies*, 21(1), 163-192.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007). Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 211-227.
- Stucki, T. (2013). Success of start-up firms: the role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 25-64.
- Susilo, D. (2020). Scalable start-up entrepreneurship and local economic development in emerging economies. *Applied Economics Journal*, 27(2), 145-163.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N., 2011. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp.341-358.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 217-238.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). High technology company–concept, nature, characteristics. In *Proceedings of the 8th WSEAS International Conference on Management, Marketing and Finance, Recent Advances in Management, marketing, finances*, 1: 93-98.

Silver economy: sostenibilità, politiche fiscali e drive commerciale strategico

Elena Querci, PhD

Università degli Studi dell'Insubria
Via Monte Generoso 71, 21100 Varese IT
elena.querci@uninsubria.it

Abstract

Le economie con alte percentuali di persone anziane aprono ad un nuovo spazio economico definito "silver economy" o "economie della longevità". Nel periodo 2002-2022, la percentuale di persone di età pari o superiore a 65 anni è aumentata in tutti gli Stati membri UE con previsioni future di ulteriori aumenti, (Eurostat 2023). A livello UE, l'aumento è stato di 5 punti percentuali (pp), dal 16% al 21%. In tale economie spesso si associa l'aumento della popolazione anziana ad un impatto economico negativo. In realtà una popolazione che invecchia apre un mercato non interamente esplorato e sfruttato. La capacità di spesa dei "baby boomers" è in realtà elevata ed è volto a settori come l'assistenza sanitaria, l'alloggio, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, viaggi e turismo, attività culturali e di svago, (Zsarnoczky, M. 2016). Lo sviluppo di tali settori, verso questo target di consumatori, è un'opportunità per esplorare nuove imprenditorialità, creare nuovi posti di lavoro e l'innovazione. La Comunità Europea ha indicato delle linee guida per l'invecchiamento attivo e in buona salute attraverso la promozione di stili di vita sani su tutto l'arco della vita, anche in termini di modelli di consumo e alimentazione e livelli di attività fisica e sociale. L'invecchiamento attivo e in buona salute ha un impatto positivo sul mercato del lavoro, sui tassi di occupazione e sui sistemi di protezione sociale, quindi sulla crescita e la produttività nell'economia. Soffermarci all'uguaglianza economia D'Argento o Mercato d'Argento, ovvero beni e servizi per gli anziani e soluzioni per i lavoratori anziani, è limitativo. Non solo *age brand* ma integrare strategie per la riduzione dell'ageismo comprendendo anche spazi pubblici, case adatte, istruzione etc. (Commissione europea 2007). Le aziende, in questo contesto di nuovi spazi di domanda di beni e servizi, si devono preparare per offrire beni e servizi "tailor made" per i nuovi anziani. I governi si devono concentrare sui giovani, che saranno i futuri anziani, aiutandoli a invecchiare nel modo più sano e produttivo possibile, (Andrew J Scott, 2021).. Lo sviluppo della silver economy dipenderà quindi da una sinergia tra innovazione sociale e innovazione digitale. L'ONU tramite il raggiungimento dei goals dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile promuove gli obiettivi per la realizzazione di un mondo adatto alle generazioni attuali e future comprese le persone anziane. Il governo dell'Unione Europea definisce in modo ufficiale il significato di Economia d'argento: *"l'economia d'argento è l'ammontare delle opportunità economiche derivanti dalla spesa pubblica e dei consumatori connesse all'invecchiamento della popolazione e le esigenze specifiche della popolazione ultracinquantenne"*. Su tale linea gli obiettivi dell'agenda 2030 sono multisettoriali e nelle sue linee guida suggerisce azioni volte a favorire un'invecchiamento in buona salute per continuare lo sviluppo delle proprie capacità, libero dall'indigenza e che possa continuare a contribuire in modo fattivo nella comunità dove vivono. Le politiche europee promuovono per la terza età esperienze e iniziative educativo-formative per stimolare l'acquisizione di conoscenze, sapere, competenze nell'ottica del lifelong learning (Ogg, J. 2021), In un contesto demografico di questo tipo sarà necessario inoltre rivedere il welfare e le fonti di finanziamento (Bertocchi, F 2004), combinando il coinvolgimento di tre soggetti: governo, mercato e famiglia.

Keywords: Silver economy, baby boomers, innovazione digitale, innovazione sociale, welfare.

Bibliografia

Bertocchi, F. (2004). L'equità intergenerazionale: alcune linee di intervento possibili. *L'equità intergenerazionale: alcune linee di intervento possibili*, 1000-1031.

European Commission. (2007). *Europe's Demographic Future: Facts and Figures on Challenges and Opportunities*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

EUROSTAT (2023). Ageing Europe-lookin at the lives of older people in the UE
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe__statistics_on_population_developments#Older_people_.E2.80.94_population_overview

Ogg, J. (2021). Lifelong learning in ageing societies: Lessons from Europe. *UNESCO Institute for Lifelong Learning*. Retrieved April, 12, 2022.

Scott, A. J. (2021). The longevity economy. *The Lancet Healthy Longevity*, 2(12), e828-e835.

Zsarnoczky, M. (2016). Innovation challenges of the silver economy. *VADYBA*, 28(1), 105-109.

The Holarchical Paradigm: A Shift Towards Holarchical Innovation Teams

Michael F. Reber

Holarchical Innovation Teams Study Group - Tokyo, Japan

Abstract

The purpose of this presentation is to provide a simple elucidation of the holarchical paradigm and Holarchical Innovation Team (HITs) as part of the monograph I am researching and writing. The world is in a paradigm shift moving away from the hierarchical paradigm, a paradigm rooted in humanity since the days of ancient Sumeria, and moving towards the holarchical paradigm. As society becomes more highly automated via robotics, artificial intelligence, machine learning, and quantum computing, work will move up the competency and abstractive altitudes placing more emphasis on individuals to tap their creative potentials and translate them into value-creation for people to enjoy in a self-actualizing and utilitarian manner. This requires organizational systems to be self-actualizing systems as well as to dissolve the organizational dichotomies of Far/Close, Small Scale/Large Scale, and Inside/Outside. The hierarchical paradigm does not jibe with this reality. As Thomas Kuhn writes in *The Structure of Scientific Revolutions*, a paradigm shift is necessary. The Holarchical Paradigm is an overthrow of the mature and stable hierarchical system in favor of the nascent holarchical system. The implications of the holarchical paradigm are tremendous for the way we educate people, assist them in actualizing their inherent potentials, and matching them with meaningful work. In terms of meaningful work, HITs will be a new kind of work. HITs are self-assembling teams working together in an obligate mutualistic symbiotic relationship, according to the principles of combinatory systems theory, moving from one innovation project to the next, up the Competency & Topic Altitude and across the Topic Spectrum of Innovation to produce high quality, low cost, and innovative products. The HITs philosophy and its applied principles foster a better world within the context of human dignity, creative work, and holarchical combinatory value-creation. HITs is classical moral philosophy. It stands on the shoulders of our Greek forebears Socrates, Plato, Aristotle, as well as the Scottish Enlightenment thinkers Francis Hutcheson, David Hume, Adam Smith, and the more modern Ralph Waldo Emerson, Henry David Thoreau, Friedrich Nietzsche, William James, and John Dewey. In a single term, the HITs philosophy is *noblesse oblige*. Noblesse Oblige is not bourgeois, unrealistic, unfeasible, or utopian, and is most applicable as a principle of behavior observable in organizations. Furthermore, HITs is a science. The theory of combinatory systems governs its operating principles where holarchical combinatory value-creation exists when self-actualizing individuals form themselves into a holarchical social unit within a combinatory manner as a means to establish synergies that in turn create a value-added product for society. Hence, and in closing, in terms of classical philosophy and combinatory science, HITs are more efficient, effective, economical, and ethical units for fostering meaningful work.

How to measure the Corporate Social Responsibility? Benchmarking the International Standard and Rating

ABSTRACT

Angelo Riva
University of Milan (Italy) and
ODCEC

Luciano Pilotti
Professor, University of Milan,
Italy

Corresponding Author:

Angelo Riva
University of Milan and
ODCEC
Via Festa del Perdono, 7
20122 Milano

There is international increasing attention to Corporate Social Sustainability. This study aims to analyze the main CSR standards and ratings and the process of measurement. It also seeks to identify the critical success factors for CRS strategy. Field research was conducted with quantitative and qualitative methodology is used. The results describe benchmarking the best international standards and initiatives. The study gives a new practical framework for the measurement and rating of Corporate Social Responsibility rating.

Vi è un aumento dell'attenzione internazionale verso Responsabilità Sociale di impresa. Questo studio analizza i migliori standard and rating e il processo di misurazione. Si cerca anche di identificare i fattori critici di successo per la strategia CRS. È stata condotta una ricerca sul campo utilizzando una metodologia quantitativa e qualitativa. I risultati descrivono il benchmarking dei migliori standard e iniziative internazionali. Lo studio fornisce un nuovo quadro generale sulla misurazione e del rating della Responsabilità Sociale di Impresa.

Keywords: Benchmarking, Rating, Corporate Social Responsibility, Strategy, Standards, Control

Reference

- Arru, M. Ruggeri M, I benefici della corporate social responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale", *Economia Aziendale Online*, vol.7,1, pp. 17-41.
- Atkinson A., Waterhouse J., Bell. R. A shareholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, 1997, n°38, pp.25-37.
- Donaldson T. -Preston L., The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Driessen, P.H. Koll O: Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, vol. 43, n. 4, pp. 411–428.
- Dunfee, T.W: Social investing: mainstream or backwater? *Journal of Business Ethics*, 2003, 43, pp. 247-252.
- Fama F., Agency Problems and the Theory of Firm, *Journal of Political Economy*, 1980, vol.88, n°2, vol 18, pp. 288-307.
- Freeman R. E.. Reed, D. Strategic Management: A Stakeholder Approach, in *California Management Review*, 1983, vol XXV n°3, p.88-106.
- Gazzola., P. & Mella P., From Values to "Value". From the creation of sustainable firm to sustainable growth, *Economia Aziendale Online*, 2003, 3, pp. 1-18.
- Gazzola, P., & Colombo, G. (2014). CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 331-338.
- Gazzola, P., & Mella P. (2006). Corporate Performance and Corporate Social Responsibility. *Economia Aziendale Online*, 3, 1-23.
- Gazzola, P., & Mella P. (2017). Can CSR influence employee satisfaction? *Economia Aziendale Online*, 7(4), 331-337.
- Gazzola, P., & Pellicelli, M. (2019). Sustainable development and quality of life: the role of the public sector, *Economia Aziendale Online*, Special Issue, 10(2), 345-355.
- Gazzola, P., Pavione, E., Amelio, S., & Magrì, J. (2020). Smart Industry e Sviluppo Sostenibile, Imprese Intelligenti e SDGs2030, *Economia Aziendale Online*, 11(1), 41-53.
- Mella, P. (1997). *Dai sistemi al pensiero sistemico: per capire i sistemi e pensare i sistemi*. Franco Angeli, Milano.
- Mella P. (2005), Performance Indicators in Business Value-Creating Organization, *Economia Aziendale Online*, 2(2), 25-52.
- Mella, P. (2012). *Systems Thinking: Intelligence in action*. Springer Science & Business.
- Mella, P. (2014). *Teoria del controllo. Dal systems thinking ai Sistemi di Controllo*; Franco Angeli, Milano.
- Mella, P. (2015) *The Magic Ring*. Springer International Publishing (2nd ed. 2021).

- Mella, P. (2017). *The Combinatory Systems Theory. Understanding, Modeling and Simulating Collective Phenomena*, Springer International Publishing.
- Mella, P. (2018). Sistemi di Controllo e Archetipi Sistemici. Le Basi del Management Consapevole. *Economia Aziendale Online*, 9(3), 349-371.
- Mella, P. (2021). Entrepreneurial Dynamics and Cluster Formation. The Combinatory System View. *Economia Aziendale Online*, 12(1), 99-124.
- Hillebrand B., Jensen M.C.; Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function" in *Business Ethics Quarterly*, 2002, 12, pp. 235-256.
- Payne, A. Frow P.; A strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, 2005, Vol. 69, 4, pp. 167- 176.
- Perrini, F. Tencati, C. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems, *Business Strategy and the Environment*, 2006, vol. 15, pp. 296-308.
- Perrini F: Russo, A. Tencati, A. Vullo C., Deconstructing the relation between corporate social and financial performance, *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 53, pp. 367-384.
- Perrini F.,Vurro C., Fostering social business through venture philanthropy, *International Perspective on social entrepreneurship research*, 2010, pp.126-154.
- Porter M. Kramer M, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 2002, pp. 56-69.
- Porter M. Kramer M, Strategy & Society The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*. 2006, pp. 79-93.
- Porter M. Kramer M, Creating shared value. *Harvard Business Review*, 2011, 89(1/2) p.62-77.
- Porter M. Kramer M, Come reinventare il capitalismo – e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita. *Harvard Business Review* di, Gennaio/Febbraio, 2011,1-2, pp.68-84.
- Pilotti L . (2017), *Corso di Management*, McGraw Hill.
- Pilotti L. (2011), *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino.
- Pilotti L. (2019) *Organizzazioni emotive (intelligenti e creative)*, McGraw Hill. Milano.
- Pilotti, L., & Rinolfi C. A. (2022a). *Management e governance dell'ambiente e valorizzazioni delle risorse naturali e umane. Scenari tra storia, filosofia della natura e bioeconomia*. KLUWER-Cedam, Vol.I.
- Pilotti, L., & Rinolfi C. A. (2022b). *Management e governance dell'ambiente e valorizzazioni delle risorse naturali e umane. Strategie di Governance nelle politiche di sostenibilità ambientale e circolare tra eco-sistemi, beni comuni, imprese, network e comunità responsabili*. KLUWER-Cedam, Vol.II.
- Pilotti L.(2011), *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino.
- Riva, A. (2007). *Strumenti per migliorare i risultati*. Aracne Roma.
- Riva, A. (2008). *Strategie in concreto. La logica dell'innovazione*. Aracne Editrice Roma.

Riva, A., & Pilotti, L. (2019a). The strategy and the evolution of benchmarking methodology: the case of Rank Xerox-Fuji. *Economia Aziendale*, 10(2), 273-291.

Riva, A., & Pilotti, L. (2020). How to develop a strategic sustainability plan? The case of Ferrari's city of Maranello. *Economia Aziendale Online, Aziendale*, 11(2), 199-212.

Riva, A., & Pilotti, L. (2021b). Benchmarking for Sustainable Touristic Development: the Case of Pavia (Lombardy, Italy). *Economia Aziendale Online*, 12(2), 241-261.

Kaplan R., Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press.

Kaplan S. R. Norton D. P. (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business Scholl Press.

Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (1992) "The balanced scorecard: measuring that drive performance", *Harvard Business Review*, January - February. 71-79.

Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2004a) *Strategy maps*, Harvard Business School Press.

Kaplan S. R. Norton D. P. (2004b), Measuring the strategic readiness of intangible asset, *Harvard Business Review*, February, 52-63.

Windsor D, Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches, *Journal of Management Studies*, 2006, 43(1), pp.93-114.

Mcwilliams A. , Siegel D. , Corporate Social Responsibility: A Theory of the firm perspective, in *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, n°1, pp.117-127.

Designing governance within parliamentary administrations

Mauro Romanelli

Università degli Studi di Napoli Parthenope
Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici

Abstract

Parliaments are the institutions through which governments are held accountable to the electorate by overseeing the executive power by performing both lawmaking and policymaking activities. In any organization work staff is vital and required in order to create public value. Parliament is no exception. Parliaments may qualify as complex organizations and be considered as professional bureaucracies. Parliamentary staffs support activities of deputies both in law making and policy making activities and represent a thread of continuity, institutional memory, and expertise within the institution. Support staff work units are used by the legislature to buffer it from outside influences which it seeks to avoid or control. There are different models of parliamentary administration because of different models of parliament. Parliaments select a strategy and then tailor the structure to fit. Mixed models may emerge over time. Governance of parliamentary administrations is based on the relationship between political apex as political governing body or Bureau and the office of Secretary-General as administrative or managerial apex. Theoretical perspectives on organizational governance based on contingency frameworks (stewardship, agency, stakeholder and resource dependence theories) cannot be separately considered. Each theory identifies different and specific roles that board may play but does not seem to perceive the whole picture of corporate governance. Innovation and change in roles and mechanisms of governance may be considered according to historical perspective. Bureau and Board may play over time different roles of governance as models of parliament (decisional/ratifying) combine with different models of support staff (consulting/registration).

Legislative institutions in democratic regimes perform three basic functions; issuing laws, monitoring the work of the executive authority and representing the interest of voters. Parliaments are the institutions through which governments are held accountable to the electorate by overseeing the executive power by performing both lawmaking and policymaking activities. In any organization work staff is vital and required in order to create public value. Parliament is no exception. The staff's influence pervades the legislative process. Legislatures could not effectively perform their tasks without being aided by legislative and administrative support staff units.

The aim of this paper is to propose and hypothesize a pattern of analysis in order to elucidate that boards or governing bodies (Bureau or Office of Speaker) may play different and specific roles within

organizational structure of parliamentary administrations. Bureau as political governing bodies of parliamentary institutions can be considered as board and may behave playing consistent roles with different degrees of organizational complexity from a historical perspective. I propose that boards may play over time different roles of governance as models of parliament (decisional/ratifying) combine with different types of support staff (consulting/registration). Parliaments select a strategy and then tailor the structure to fit. The organization design of parliamentary administrations may rely on a strategic choice. Historically, mixed models of parliament and support staff may emerge. Innovation in coordinating mechanisms between political and administrative spheres may evolve over time.

Contingency theoretical perspectives on governance (stewardship, agency, stakeholder and resource dependence theories) identify different and specific roles that board may play. Board may play over time different roles and behaviors in relation to strategic and operational complexity of the parliamentary support staff from a historical perspective. Within the historical evolution of the governance of Italian parliamentary administration strategic and managerial responsibilities and powers shared between political board (strategic apex) and administrative apex (support staff) evolved over time in relation to both historical and political contingencies and with regards to increasing and evolving degrees of organizational complexity. The relationship (distinction or strict interdependence) between politics and administration within parliamentary institution may change and require different tasks and roles.

This study relies on archival and qualitative data. The attentiveness to historical research and perspective in organizational analysis is rising. Consideration of history is viewed as having potential for confirming and refining general theories. Historical research is considered as a useful aid in variable selection and hypotheses generation within a theoretical context. The study relies on a review of literature on governance and organization of Italian parliamentary administrations in the fields of law and history. Reports and literature permit to me to describe diverse forms and evolving structuring of governance within the organization design of Italian parliamentary administrations perspective as the result of contingent and political factors from a historical perspective.

La nascita dell'amministrazione parlamentare tra storia e organizzazione

Mauro Romanelli

Università degli Studi di Napoli Parthenope
Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici

Abstract

I Parlamenti moderni non potrebbero svolgere effettivamente le proprie funzioni senza usufruire del necessario ed indispensabile supporto di apparati che producono informazioni per conoscere e decidere, di strutture o amministrazioni serventi che esercitano funzioni strumentali, fornendo uno specifico ed autonomo servizio al Parlamento. L'evoluzione organizzativa delle amministrazioni parlamentari si sviluppa nel momento in cui emerge la necessità di una assistenza tecnico-specialistica e procedurale e per la formazione della volontà nelle assemblee parlamentari. La storia consente di comprendere il presente, e seguire l'evoluzione delle organizzazioni nel tempo per apprezzarne le dinamiche di cambiamento. Le organizzazioni, risultato dell'adattamento all'ambiente istituzionale, adottano pratiche consolidate e modelli riconosciuti nel sistema di relazioni sociali che ne condizionano l'autonomia, per acquisire legittimità quale risorsa organizzativa. Alcuni modelli sembrano aver orientato le scelte dell'innovazione organizzativa nel percorso storico di nascita delle amministrazioni parlamentari presso la Camera dei Deputati nel Regno d'Italia con l'istituzione della figura del Segretario Generale (1907): il modello organizzativo riferibile all'esperienza dell'Assemblea Nazionale francese; il ruolo del Segretario Generale nei Ministeri; i compiti del *Clerk* alla Camera dei Comuni; lo sviluppo e l'evoluzione professionale delle amministrazioni pubbliche di inizio Novecento. L'analisi storica permette di comprendere l'evoluzione delle organizzazioni nel tempo e apprezzarne il cambiamento istituzionale. (Usdiken e Kieser, 2004; Usdiken, Kipping e Engwall, 2011). Lo sviluppo organizzativo delle amministrazioni parlamentari, influenzato anche dal ruolo assunto dal Parlamento nel sistema istituzionale può essere, inoltre, orientato dall'assunzione di modelli legittimati e consolidati quali risposte soddisfacenti all'incertezza che le istituzioni parlamentari affrontano nel percorso di progettazione organizzativa. Obiettivo del lavoro è individuare modelli culturali e paradigmi di riferimento che, nell'orientare le scelte organizzative, hanno accompagnato l'evoluzione storica ed organizzativa delle amministrazioni serventi conducendo alla nascita dell'amministrazione o burocrazia parlamentare (1907). Lo studio è stato condotto attraverso l'analisi di fonti di matrice storica sull'evoluzione organizzativa nelle amministrazioni parlamentari della Camera dei Deputati nel Parlamento del Regno d'Italia. L'attenzione all'analisi storica è crescente nell'evoluzione attuale degli studi organizzativi. La storia permette di ricostruire le strutture nel processo di cambiamento. La storia, come narrazione del passato, aiuta a comprendere le vicende del presente e osservare processi non sempre adeguatamente investigati con metodi tradizionali di analisi, rivelando il significato degli eventi e le forze, non solo umane, che ne hanno influenzato lo sviluppo. L'analisi storica permette di comprendere lo sviluppo delle organizzazioni nel tempo, confermare e arricchire la teoria sviluppando legami con le scienze umane, orientare gli studi organizzativi verso l'adozione di una prospettiva storica oltre gli approcci tradizionali.

L'analisi storica permette di interpretare le strutture organizzative esistenti quale risultato di decisioni maturate nel passato ed arricchire la comprensione delle organizzazioni attraverso la ricostruzione delle azioni umane che le hanno determinate, e comprendere l'evoluzione delle organizzazioni nel tempo e apprezzarne il cambiamento istituzionale. L'attenzione ai percorsi storici è importante per comprendere le traiettorie di evoluzione e cambiamento nelle organizzazioni. Negli studi e nelle ricerche che interessano gli apparati serventi e tecnico-burocratici parlamentari è necessario procedere ad una ricostruzione dell'evoluzione organizzativa nella prospettiva dello sviluppo storico. Alcuni modelli di riferimento sembrano orientare, nel tempo, le scelte di progettazione ed innovazione organizzativa delle amministrazioni parlamentari della Camera dei Deputati nel Regno d'Italia: il modello organizzativo dell'Assemblea Nazionale; il ruolo del Segretario Generale nei Ministeri; i compiti del *Clerk* presso la Camera dei Comuni; lo sviluppo professionale delle amministrazioni pubbliche di inizio Novecento.

UOMO-AMBIENTE: COWBOY O ASTRONAUTA?

Vittorio Vaccari¹, Antonella Valvassori²

ABSTRACT

L'Unione Europea sta prospettando il vincolo che dal 2035 non possano essere più essere commercializzati in Europa autoveicoli con motori a combustione interna: questa decisione sta generando forti reazioni, giustificate da problemi occupazionali, di investimento, di innovazione e di mercato.

Con Agenda 2030 l'ONU ha espresso i suoi 17 obiettivi sullo sviluppo sostenibile.

Tali obiettivi, interconnessi tra loro, diventano punti di riferimento utili per indirizzare, stimolare, spronare, le persone verso i comportamenti che si devono seguire allo scopo di centrare tali obiettivi nell'ottica di una futura sostenibilità condivisa.

Siamo di fronte ad aspetti importanti e da valutare, ma l'ambiente viene collocato come una variabile esterna alle decisioni da assumere: si tratta di un grave errore in quanto è un comportamento ambientale esiziale già ripetuto in passato con esiti non favorevoli.

La riduzione della CO₂, prodotta da processi di combustione, è un importante obiettivo, ma non può essere raggiunto solo con l'adozione della automobile a trazione elettrica, ma attraverso un forte impegno nella ricerca di innovazione nell'ambito dei trasporti, insieme con altri interventi che possano incidere nei comportamenti quotidiani.

La transizione ecologica è un atto dovuto, per noi e per le generazioni future: presenta aspetti problematici, da risolvere e da affrontare con impegno.

Ridurre l'impiego di energia non rinnovabile è ridurre la nostra aggressione all'ambiente, è offrire un ambiente migliore alle future generazioni.

Risparmiare acqua, risorsa rinnovabile, incide sui comportamenti personali quotidiani, sui processi produttivi e incentiva la ricerca e la innovazione tecnologica per la produzione di beni e servizi, realizzando un effetto positivo per l'ambiente.

Questi comportamenti portano a considerare che noi non siamo i padroni della Natura, ma solo gli amministratori di ciò che abbiamo ricevuto in dono, con il compito di mantenere per il futuro tutte le potenzialità ricevute, magari anche migliorando quanto abbiamo in gestione.

Tale approccio richiama il comportamento tenuto negli anni settanta dello scorso secolo da molte imprese caratterizzato dalla criticità ambientale dell'impresa, e dalle reazioni socio-ambientali di parte della società con strategie di vario tipo: passiva, reattiva, anticipativa, innovativa.

Oggi siamo di fronte a sfide che ci pongono di fronte alla variabile ambientale con una nuova diffusa cultura ambientale globale e con visioni inedite di vecchie problematiche.

Ad esempio il Rifiuto che può diventare "altro", con approcci dedicati: il rifiuto esiste a causa della nostra limitazione tecnologica e/o economica ad elaborare le frazioni che, se trattate in modo opportuno, creano un nuovo mercato di approvvigionamento ed inattese risorse, dunque "nuove miniere".

Tutte le fasi della filiera di un prodotto sono coinvolte da questo approccio olistico che riguarda la progettazione, la scelta dei materiali componenti, l'individuazione dell'intero ciclo produttivo, i trasporti input e output, la commercializzazione, l'utilizzo, lo smaltimento e/o il riutilizzo. E' possibile comunicare agli stakeholder tale comportamento virtuoso

¹ Professore a contratto - Università degli Studi di Pavia, Dipartimento di Biologia e Biotecnologie, e-mail vittorio.vaccari@unipv.it

² Professore a contratto - Università degli Studi di Pavia, Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura - e-mail antonella.valvassori@unipv.it

attraverso le etichettature ecologiche quali la EPD e DAP in linea con la norma ISO 14025:2010, e che attestano le prestazioni ambientali.

Solo con l'internalizzazione della variabile ambientale in tutti gli ambiti possibile, si potrà trarre una visione ambientale concreta e implementativa per un disegno di sostenibilità dell'intero sistema.

Keywords: Obiettivo, Comportamenti, Strategia, Rifiuto, Comunicazione, Internalizzazione, EPD.

BIBLIOGRAPHY

- (1) <http://www.e-coop.it/portalWebcoop.portal>
- (2) B. Leoci: I "Bilanci di Sostenibilità": punto d'incontro tra le Scienze Merceologiche e quelle Economico-Aziendali – XXIII Congresso Nazionale di Scienze Merceologiche – Terracina 2007
- (3) W. Edwards Deming: "Sample Design in Business Research" – 1990 - Ed. Wiley-Interscience
- (4) <http://www.sa-intl.org>
- (5) SA 8000:2008 Social Accountability 2008
- (6) SA 8000:2008 Standard Drafters' Notes
- (7) <http://it.wikipedia.org> - Wikipedia, l'enciclopedia libera
- (8) Altis-Regione Lombardia: Quaderno "Borsa Progetti Sociali" – "La certificazione etica SA8000. Casi di imprese lombarde e italiane" – Ed. Altis, Regione Lombardia, 2008
- (9) M. Molteni: "Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale" – Impresa progetto, Rivista on-line del DITEA, n.2, 2007
- (10) Borsa Italiana S.p.A., Comitato per la corporate governance: "Codice di Autodisciplina" – 2006
- (11) <http://www.sincert.it>
- (12) <http://www.bilanciosociale.it/accountability.html>
- (13) Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) - AA1000SES – AccountAbility, 2005
- (14) GRI version 3.0 – Sustainability Reporting Guidelines – GRI, 2000-2006, <http://www.globalreporting.org>
- (15) CESE – SOC/244, Corporate Social Responsibility – Opinion of the European Economic and Social Committee on the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee – Implementing the Partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, Bruxelles, 14/12/2006

"If information and knowledge are central to democracy, they are the conditions for development."
Kofi Annan.

Corporate Social Responsibility in Food Sector: Systematic Literature Review

Vincenza Vota, LIUC

vvota@liuc.it

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) in the food sector is a relevant research topic because the food industry's heavy reliance on natural resources has significant social and environmental impacts that accelerate the urgency for food producers to start CSR initiatives (Hartmann, 2011). Today, the food production and consumption system is not considered sustainable due to the industrialization and globalization of agriculture and food processing, as well as increased consumer consumption of more animal protein (Reisch, et al., 2013).

In recent years, there has been a search for new development strategies that combine competitiveness, sustainability, and ethics (Lazarides and Goula, 2018) as a result of consumers' increasing sensitivity to health, food safety, and the environment; the focus on health and food quality is leading both practitioners and researchers to examine sustainability issues in the food sector. The objective of the paper is to improve the level of knowledge through a literature review to perform a network analysis to map the conceptual scope and structure in order to scientifically identify relevant research articles and clusters in the field of study. This will identify future research and help both practitioners and academics.

The study is based on three main research questions:

- 1) What is the historical evolution of the literature on CSR in the food industry?
- 2) What are the main contributions that have had the greatest impact on CSR in the food industry? Who are the main authors writing on this research topic? Which countries publish the largest number of articles, and which are the main journals around which the research topic is organized?
- 3) What are the main areas of future research on CSR in the food industry?

In this paper, a systematic literature network analysis (SLNA) is applied to analyze the evolving field of research on the topic of CSR in the food industry. This technique is based on a two-step methodology developed by Colicchia and Strozzi (2012), which combines a Systematic Literature Review (SLR) and a Bibliographic Network Analysis (BNA). This methodology integrates traditional content-based literature reviews with quantitative information extraction from bibliographic networks to identify emerging themes and reveal the dynamic evolution of scholarly production in a discipline (Strozzi et al., 2017). This technique provides a literature review through an objective methodology, thus reducing subjectivity in the execution of research analysis.

The results show the current state of the art on the topic and suggest new research trends. Among the contributions of the study is the application of an innovative methodology called SLNA to perform the analysis, confirming its goodness as a method for dynamic analysis.

Keywords: Systematic Literature Review; Food Sector; Corporate Social Responsibility; Sustainable Development Goals; Goal 2.

References

- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Dumay, J., & Cai, L. (2014). A review and critique of content analysis as a methodology for inquiring into IC disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 15(2), 264–290.
- García-Sánchez, I. -, Gallego-Álvarez, I., & Zafra-Gómez, J. -. (2021). Do independent, female and specialist directors promote eco-innovation and eco-design in agri-food firms? *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1136-1152.
- Garfield, E., Sher, I. H., & Torpie, R. J. (1964). *The use of citation data in writing the history of science*. Institute for Scientific Information Inc Philadelphia PA.
- Garzón- Jiménez, R., & Zorio-Grima, A. (2022). Sustainability in the food and beverage sector and its impact on the cost of equity. *British Food Journal*, 124(8), 2497-2511.
- Govindan, K., Jafarian, A., Khodaverdi, R., & Devika, K. (2014). Two-echelon multiple-vehicle location-routing problem with time windows for optimization of sustainable supply chain network of perishable food. *International Journal of Production Economics*, 152, 9-28.

- Grabs, J., & Carodenuto, S. L. (2021). Traders as sustainability governance actors in global food supply chains: A research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1314-1332.
- Greene, W. H., & Hensher, D. A. (2010). *Modeling ordered choices: A primer*. Cambridge University Press.
- Hallström, E., Carlsson-Kanyama, A., & Börjesson, P. (2015). Environmental impact of dietary change: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 91, 1-11.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Lazarides, H. N., & Goula, A. M. (2018). Sustainability and ethics along the food supply chain. In *Food Ethics Education* (pp. 41-61). Springer, Cham.
- Reisch, L., Eberle, U., & Lorek, S. (2013). Sustainable food consumption: an overview of contemporary issues and policies. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 9(2), 7-25.
- Strozzi, F., Colicchia, C., Creazza, A., & Noè, C. (2017). Literature review on the 'Smart Factory' concept using bibliometric tools. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6572-6591.
- Yu, W., Han, X., Ding, L., & He, M. (2021). Organic food corporate image and customer co-developing behavior: The mediating role of consumer trust and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59.
- Zhao, X., & Murrell, A. (2022). Does A Virtuous Circle Really Exist? Revisiting the Causal Linkage Between CSP and CFP. *Journal of Business Ethics*, 177(1), 173-192.

**Ritrovare la tradizione di economia aziendale
nello studio di family business.**

Gianluca Colombo, Università della Svizzera italiana

Nota conclusiva

Chiunque abbia anche solo sfogliato la letteratura di family business si sarà certamente imbattuto più di una volta in questa figura (Tagiuri e Davis 1978 - 1992), in cui gli autori propongono uno schema delle relazioni tra i sistemi costitutivi delle imprese familiari: famiglia, proprietà e impresa.

Io ho studiato come i più vecchi dei miei colleghi con Masini agli inizi degli anni Settanta. Masini non ha mai parlato, né tantomeno scritto, di impresa familiare. Non amava nemmeno troppo lo studio delle PMI. Mi ricordo perfettamente che, discutendo dei miei giovanili progetti di ricerca, mi dissuadeva dall'occuparmi di PMI. "Negli USA è ancora ancora possibile" – diceva – "In Italia sono troppo piccole; c'è poco da teorizzare".

La mia famiglia aveva allora una PMI di seconda generazione. Mi sarebbe piaciuto studiare le imprese familiari.

Credo, in realtà, che Masini fosse soprattutto preoccupato di costruire una teoria generale, universalmente vera per tutti i tipi d'azienda. Ciò richiedeva, ovviamente, un notevole sforzo di astrazione cui far seguire accostamenti alla realtà, mediante "approssimazioni successive". Quest'approccio portava Masini ad essere fondamentalmente un funzionalista, anche sono certo non gli sarebbe piaciuta questa definizione. Nella sua teoria c'erano l'imprenditorialità, anche diffusa, il lavoro, il risparmio, il credito, ecc. I soggetti, gli attori erano posti in secondo piano seppur partendo da premesse di valore che li ponevano al centro.

Tuttavia, rileggendo vent'anni dopo Lavoro e Risparmio (confesso di averlo fatto) mi sono imbattuto in due punti che mi hanno riconciliato con la teoria generale.

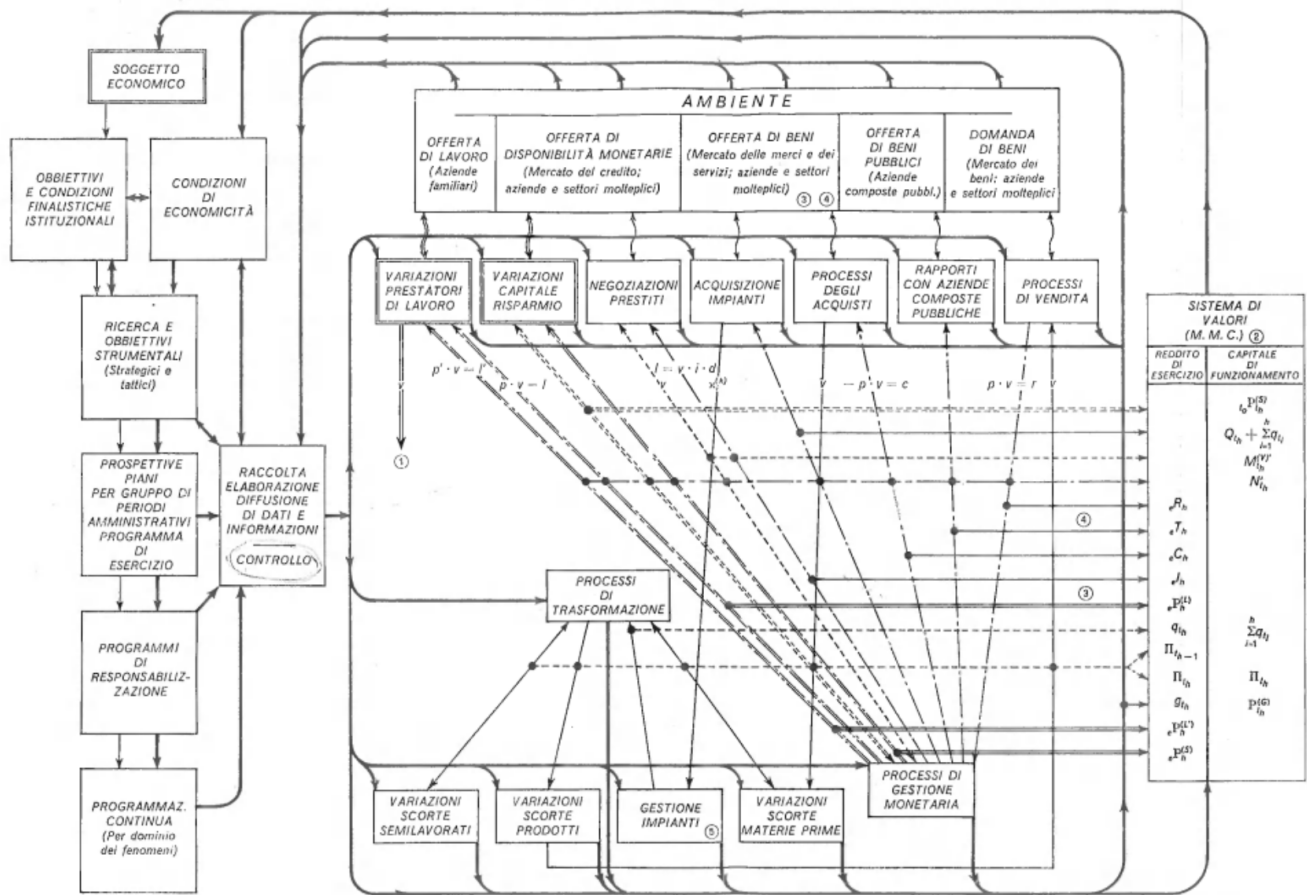
- 1) Lo schema degli accadimenti di azienda (Figura 1) in cui membri di aziende familiari prestano lavoro, membri di aziende familiari conferiscono capitale. Basta sovrapporre le due funzioni per riconoscere uno degli elementi definatori dell'impresa familiare: una o più famiglie proprietarie sono attive nel governo economico dell'impresa).
- 2) La teoria del soggetto d'istituto (ancora più illuminante) e dei fini istituzionali economici e non economici.

Trent'anni dopo la pubblicazione della seconda edizione di Lavoro e Risparmio, Gomez - Mejia et al. Proponevano il concetto di patrimonio socio-emotivo delle imprese familiari (SEW) la cui centralità negli studi di family business dura da oltre vent'anni. Il SEW si forma perché le imprese familiari sono costrette a bilanciare in vari modi obiettivi finanziari e non finanziari. Coniugare i due tipi di obiettivi è come coniugare fini istituzionali economici e non economici. Nello schema di Tagiuri e Davis (Figura 2) si ritrova un meccanismo simile che attribuisce un ruolo centrale anche ai familiari

non attivi (né proprietari né con ruoli di governo o di management). Sono anch'essi parte del soggetto d'istituto in quanto portatori d'interessi istituzionali non economici.

Ho finalmente riconciliato il mio passato con il mio presente. Il futuro non è in mano nostra.

Sistema di accadimenti di azienda e correlati accadimenti di ambiente, sistema informativo generale di azienda
(Modello riferito ad azienda industriale)*



Con le linee in colore nero è rappresentato il sistema degli accadimenti di azienda. - Con le linee in colore verde è rappresentato il sistema informativo generale di azienda e il suo sottosistema dei valori. - Le linee ed i riquadri doppi rappresentano accadimenti e valori che riguardano i portatori degli interessi istituzionali d'azienda. - La diversa grafica delle linee contraddistingue:
 - - - - - quantità non monetarie (in nero) e valori non numerari ad esse correlate (in verde);
 - - - - - moneta e credito di regolamento in quanto accadimento (in nero), valori numerari come dati del sistema informativo (in verde);
 - - - - - variazioni di capitale risparmio e credito di prestito (in nero accadimenti; in verde valori non numerari ad essi correlati);
 - - - - - valori non numerari congetturati (in verde);
 ~~~~~ (in nero) espressione di relazioni generiche che si traducono poi nei diversi fenomeni ed informazioni indicati nello schema.

I punti sulle linee nere segnano il sorgere di un valore del sistema informativo correlato all'accadimento indicato dalla linea nera. - Osservando una linea nera: l'essere due punti sulla medesima significa simultaneità di inserimento nel sistema dei valori secondo il Metodo Moneta e Credito.

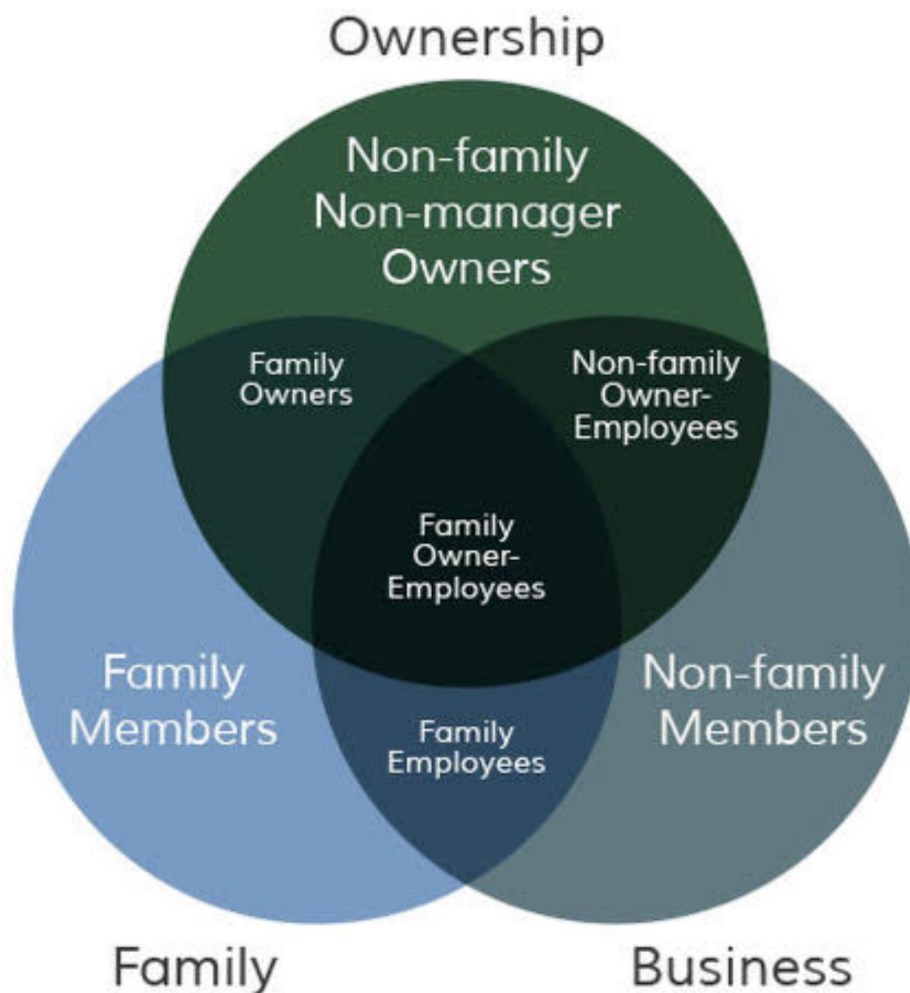
La direzione indicata dalla freccia rappresenta:

- per gli accadimenti (colore nero), la successione della loro partecipazione allo svolgimento del continuo sistema di accadimenti di azienda;
- per le informazioni (colore verde), l'entrata (o l'uscita) delle medesime nel (o dal) sistema informativo generale di azienda o nel suo sottosistema dei valori.

① L'insieme dei prestatori di lavoro partecipa a tutte le operazioni, e quindi a tutti i processi che appaiono nello schema, compresi quelli di informazione (raccolta, elaborazione, diffusione dei dati e controllo del fenomeno); ② Il sistema dei valori di azienda, sottosistema rispetto al generale sistema informativo, nello schema è rappresentato solo dalla determinazione di sintesi di esercizio col ricorso al metodo del momento della variazione di moneta e di credito (MMC); ③ e ④ Il modello per semplificazione non mette in evidenza specifiche relazioni con le aziende di assicurazione e previdenza suscitata sia dai rapporti coi prestatori di lavoro sia dall'assicurazione collegata alle operazioni di azienda di altra specie; ⑤ Per semplificazione nello schema non si suppongono cessioni di impianti.

\* Alcune relazioni, le informazioni, le decisioni e l'attuazione di queste ultime atte a meglio chiarire questo modello rispetto al concreto si trovano nello schema 13.5-B, nei diagrammi a blocchi 13.5-1 a 13.5-3.

Figura 1 – Sistema degli accadimenti d'azienda (Fonte: Masini)



**Figura 2 – Le imprese familiari sono costrette a bilanciare in vari modi obiettivi finanziari e non finanziari (Fonte: Tagiuri e Davis)**

## **Bibliografia**

Gomez-Mejia L.R, Haynes K.T., Nunes-Nickel M., Jacobson K.J.L, Moyano-Fuentes J, “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills”, *Administrative Science Quarterly*, March 2007

Masini C., *Lavoro e Risparmio*, IIa edizione, UTET, Torino, 1978

Tagiuri R e Davis J A, On the goals of successful family companies, *Family Business Review*, March 1992



The following abstracts:

- 4** - Green certifications and firm financial and non-financial performance: a bibliometric review,
- 12** - Le certificazioni Bcorp nelle imprese agroalimentari. Analisi di due casi studio
- 13** - Analysis of the Digitainability Concept Evolution in Fashion Industry: a Bibliometric Analysis,
- 17** - Sustainable or not sustainable? The readiness of Italian companies to the sustainable process integration and reporting
- 22** - Musei d'impresa: sfide, opportunità e strategie per la preservazione e valorizzazione del patrimonio industriale e imprenditoriale,

are part of the project NODES which has received funding from the MUR – M4C2 1.5 of PNRR funded by the European Union - NextGenerationEU (Grant agreement no. ECS00000036).



**NODES** S.c.a.r.l

Sede legale: C.so Duca degli Abruzzi 24 - 10129 Torino

PEC. nodes@pec.it

C.F. 12714360018