

**LA SOSTENIBILITÀ COME TRAGUARDO PER L'ENTE PUBBLICO E PER
L'AZIENDA: UN MODELLO DI CONTROLLO PER LE PUBLIC UTILITIES.
IL CASO TRANSIT POINT¹**

MASSIMILIANO BONACCHI* – LEONARDO RINALDI**

Sommario:

1. Introduzione.....	2
2. La sostenibilità per l'ente pubblico	4
2.1 L'individuazione degli stakeholder e le loro aspettative.....	5
2.1.1 La dimensione Ambientale	8
2.1.2 La dimensione Sociale	10
2.1.3 La dimensione dei Processi.....	12
2.1.4 La dimensione Economica	14
3. La sostenibilità per l'azienda erogatrice del servizio.....	16
4. Le due facce della sostenibilità.....	17
5. La mappa strategica come strumento di reporting: il caso «Transit Point».....	18
6. Conclusioni.....	21
Bibliografia.....	24

¹ Il presente lavoro pur essendo frutto di una comune attività di ricerca è da attribuirsi come segue: paragrafo 1, 3, 4 e 5 Massimiliano Bonacchi; paragrafo 2 Leonardo Rinaldi.

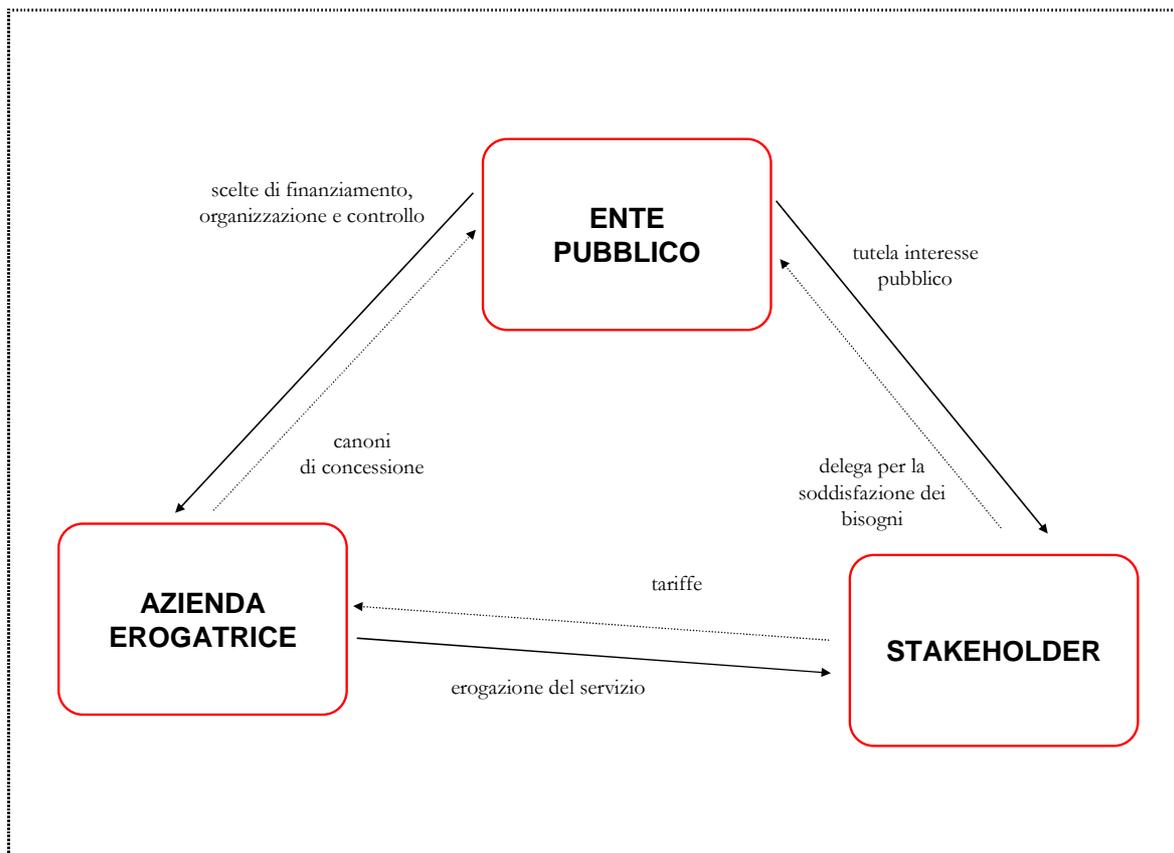
* Ricercatore di Economia Aziendale, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Firenze.

** Dottore di ricerca in Programmazione e Controllo.

1. INTRODUZIONE

I servizi pubblici si differenziano dalle altre attività economiche perché sviluppano una triplice relazione tra l'ente pubblico che «organizza» il servizio, l'azienda che lo eroga ed innumerevoli altri portatori d'interesse (cfr. Tavola 1).

TAVOLA 1: LE RELAZIONI TRIANGOLARI NEI SERVIZI PUBBLICI



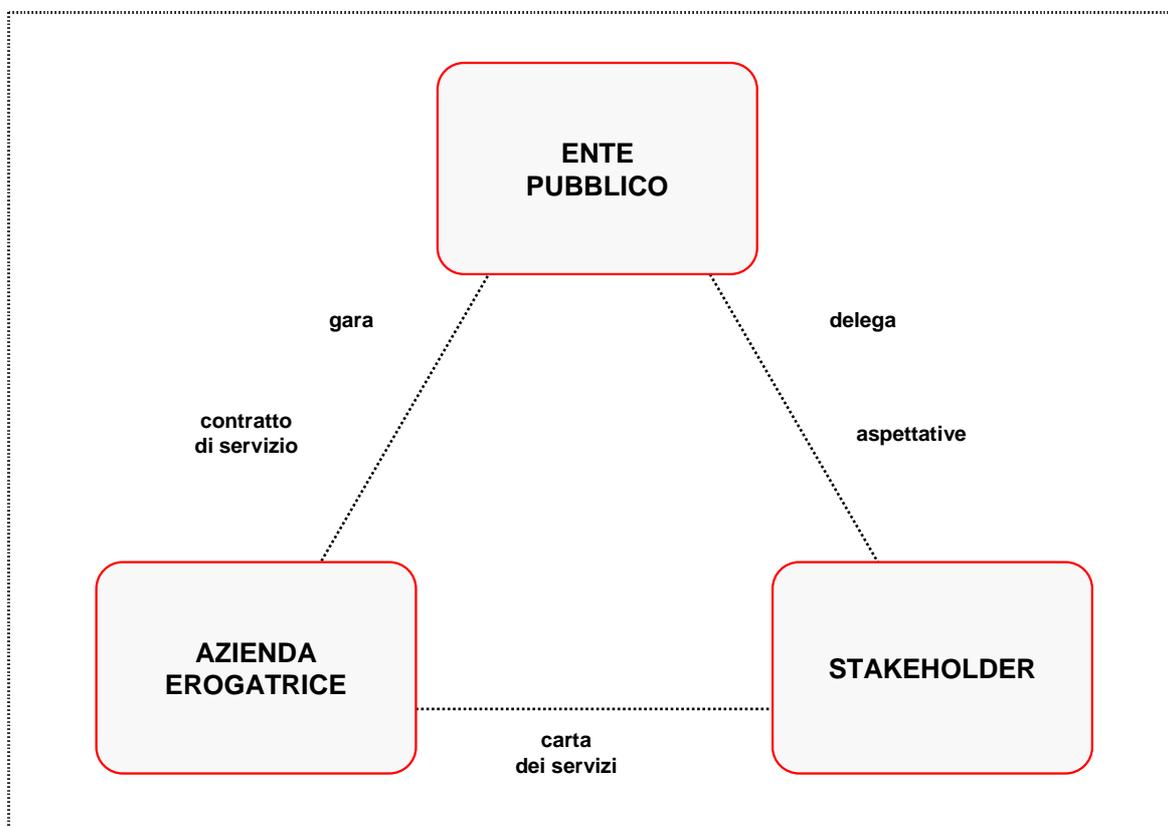
FONTE: adattamento da ARCHIBUGI – CICCARONE – MARÈ – PIZZETTI – VIOLATI (2000)

I rapporti che caratterizzano questi soggetti non sono immutabili, ma destinati a variare nel tempo e nello spazio. Per quanto concerne la relazione fra ente pubblico e azienda erogatrice, la forma più comune di gestione dei servizi pubblici è stata, ed in molti casi lo è tutt'oggi, quella diretta (Mulazzani, 2001: 205-228). L'evoluzione di tale contesto, tuttavia, è ormai ben delineata. Il futuro sarà caratterizzato da regole di mercato che consentono all'ente pubblico di concentrarsi sulle proprie funzioni istituzionali, rinunciando alla gestione imprenditoriale dei servizi per focalizzarsi sulla loro organizzazione (Borgonovi, 2003; Massarutto, 2002).² In questo quadro, la prima responsabilità dell'operatore pubblico riguarda la scelta dei soggetti cui affidare il servizio, che può essere delegato ad aziende a partecipazione pubblica non totalitaria oppure a soggetti privati (in entrambi i casi tramite meccanismi di gara ad evidenza pubblica).³ In questi casi, i rapporti tra ente ed erogatore sono definiti sulla base di «contratti di servizio» volti a dare una forma codificata e trasparente al rapporto (Cella – Termini, 1999), definendone diritti e doveri delle parti, costi del servizio e relative prestazioni (cfr. tavola 2).

² Quale sia la funzione istituzionale dell'ente pubblico è rinvenibile in vari provvedimenti di legge si veda ad esempio l'art. 113 D.Lgs. 267/2000 comma 7 - così come modificato dall'art. 35 della L. 448/2001 e dall'art. 14 del D.L. 269/2003 convertito nella L. 326/2003.

³ Cfr. art. 113, comma 5, Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (TUEL) e successive modificazioni. Da notare come la norma non escluda la gestione diretta del servizio (cd. gestione *in-house*). In tale caso l'azione di indirizzo e controllo viene attuata anche attraverso altri mezzi rispetto al contratto di servizio (ad esempio un'attiva presenza nel consiglio di amministrazione di rappresentanti degli enti pubblici).

TAVOLA 2: GLI STRUMENTI DELLA REGOLAZIONE



FONTE: adattamento da ARCHIBUGI – CICCARONE – MARÈ – PIZZETTI – VIOLATI (2000)

Le relazioni triangolari sono chiuse dal rapporto tra erogatore e stakeholder (Freeman, 1984), fra i quali ritroviamo gli utenti, sempre più frequentemente tutelati dalla «carta dei servizi» (Bortolotti – Maino, 2003),⁴ nonché una serie di altri portatori di interesse (azionisti, clienti, fornitori, concorrenti, comunità sociale, generazioni future, ambiente, etc.). Nonostante l'ente non figuri esplicitamente nella relazione in parola, lo stesso, in qualità di soggetto istituzionalmente chiamato ad «organizzare» il servizio, mantiene il compito di istituire le *pre-condizioni* affinché tutti gli stakeholder trovino una soddisfazione bilanciata delle rispettive esigenze, facendosi promotore di un concetto di *sviluppo sostenibile* che tenga conto, cioè, «dei bisogni delle attuali generazioni evitando di compromettere la possibilità alle generazioni future di soddisfare i loro».⁵

Dismessi i panni del gestore diretto, l'ente pubblico si dovrà concentrare sulla funzione di indirizzo e controllo del servizio così come prescritto dall'attuale art. 113, comma 7, D.Lgs 267/2000. In tale norma si evidenzia come:

- a. in mancanza di autorità di settore, gli enti locali devono definire:
 - le condizioni economiche,
 - gli standard di prestazione del servizio (qualitativi, quantitativi, ambientali, di sicurezza e di equa distribuzione sul territorio),

⁴ La carta dei servizi è un documento che contiene gli standard minimi di quantità e qualità del servizio che l'azienda s'impegna a fornire ai cittadini/utenti. Sempre più di frequente la carta dei servizi fa parte integrante del contratto di servizio.

⁵ Questa è la prima e più utilizzata definizione del concetto di sostenibilità che venne data nel 1987 presso la *World Commission on Environment and Development* (la cosiddetta Brundtland Commission) - WCED (1987). Ci preme osservare come tale definizione teorica ha avuto diverse ricadute su varie normative fra cui, ad esempio, la Legge Regionale Toscana 16 gennaio 1995, n. 5 il cui oggetto è la fissazione di «Norme per il governo del territorio» ed il cui articolo 1 è intitolato: «Lo sviluppo sostenibile».

- i piani di investimento per lo sviluppo e il potenziamento delle reti e degli impianti, per il loro rinnovo e manutenzione,
 - i contenuti di innovazione tecnologica e gestionale;
- b. i rapporti degli enti locali con le società di erogazione del servizio sono regolati da contratti di servizio che devono recepire gli obiettivi di indirizzo e prevedere adeguati strumenti per verificarne il perseguimento.

L'ente locale, direttamente o tramite Autorità d'Ambito o simili,⁶ assume quindi il ruolo di regolatore (Riccaboni, 2002). Rivestendo questo ruolo esso instaura una relazione con l'azienda erogatrice inquadrabile in un rapporto principale/agente;⁷ la cui caratteristica risiede nella presenza di asimmetrie informative tra il principale (ente pubblico) e l'agente (azienda erogatrice) che porta ad una gestione inefficace ed inefficiente del servizio pubblico esternalizzato. Una simile lettura della relazione tra committente ed erogatore induce a riflettere sui possibili strumenti in grado di permettere all'ente di espletare pienamente la funzione di indirizzo e controllo. In questo quadro lo strumento potenzialmente in grado di riequilibrare il rapporto tra i due attori è il «contratto di servizio». Esso, tuttavia, deve essere interpretato in modo innovativo; non più solo come mezzo tramite il quale si formalizza lo scambio fra la possibilità di gestire un servizio in un contesto di monopolio ed il pagamento di un canone, ma come vero e proprio strumento di programmazione che indirizzi le risorse e le competenze dell'azienda verso gli obiettivi dell'ente cui affiancare un'attività di controllo volta a verificare che le risorse siano ottenute e utilizzate efficacemente ed efficientemente.

In tale contesto l'obiettivo del presente lavoro è duplice: da un lato, definire un modello di rappresentazione della sostenibilità che consenta di renderla esplicita nel contratto di servizio tramite opportune misure; dall'altro, mettere in luce le relazioni fra gli obiettivi fissati dall'ente e il sistema di controllo di gestione dell'azienda erogatrice del servizio⁸ (Del Bene – Donato, 2000; Mussari, 1999; 2001).

2. LA SOSTENIBILITÀ PER L'ENTE PUBBLICO

Se è innegabile che *non si può gestire ciò che non è misurabile*, è altrettanto vero che *non si può misurare ciò che non è definito*. In via preliminare, quindi, è opportuno definire sia il concetto di sostenibilità al quale fare riferimento sia le variabili che la influenzano.

Il presupposto dello sviluppo sostenibile è costituito da una reinterpretazione del concetto di benessere che si deve fondare sulla capacità di gestire tutte le complesse relazioni presenti in ogni dimensione del macro e del micro-ambiente (Grant, 1999). In questo senso l'ente pubblico non può permettersi di operare una selezione tra i bisogni adoperandosi, ad esempio, per soddisfare le istanze degli utenti del servizio a detrimento di quelle degli azionisti; esso deve impegnarsi a soddisfarle tutte ed in maniera bilanciata.

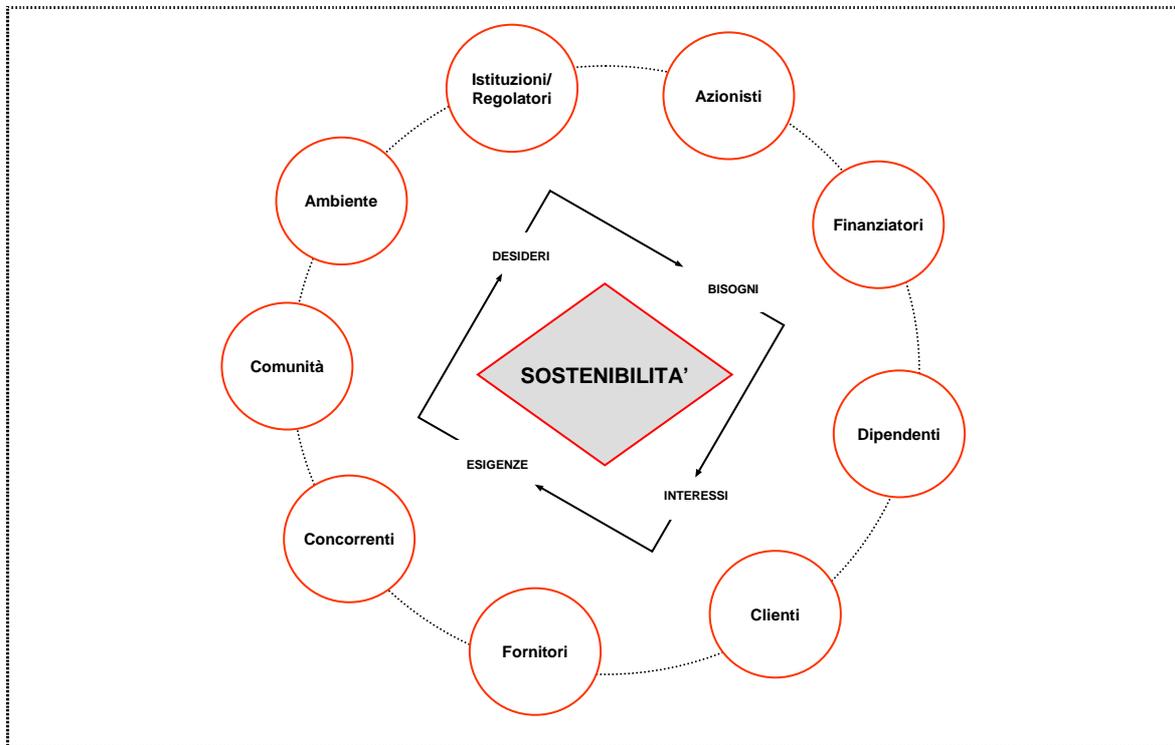
Il primo passo del percorso che muove verso una forma di sviluppo sostenibile consiste nell'individuare i vari portatori di interesse, mettendo in evidenza le aspirazioni che ciascuno stakeholder proietta sull'erogatore del servizio (cfr. Tavola 3).

⁶ Le Autorità d'Ambito sono attualmente previste per settore idrico e dell'igiene urbana.

⁷ Per approfondimenti sul modello principale agente si veda fra gli altri: LAFFONT - MARTIMORT (2002).

⁸ Si veda in proposito: AGENZIA PER IL CONTROLLO E LA QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DEL COMUNE DI ROMA (2003).

TAVOLA 3: LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



2.1 L'INDIVIDUAZIONE DEGLI STAKEHOLDER E LE LORO ASPETTATIVE

Azionisti, finanziatori, dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti, comunità, ambiente, istituzioni, governi e regolatori rappresentano solo i principali portatori di interesse da considerare per il raggiungimento della sostenibilità del servizio pubblico. Ciascuno di essi è depositario di specifiche aspettative che a titolo esemplificativo sono sintetizzabili in:

AZIONISTI

- *creazione di valore di lungo periodo*, non occasionale o accidentale, il che implica la selezione delle attuali alternative di gestione (decisioni ed investimenti) prevedendone gli impatti sulla futura remunerazione del capitale;
- *informazione* trasparente, completa e dettagliata circa i risultati perseguiti e gli obiettivi che ancora restano da raggiungere, così da diminuire le asimmetrie informative e valutare consapevolmente l'operato della direzione.

FINANZIATORI

- *solvibilità*, ossia capacità di rimborsare i finanziamenti erogati, sia negli importi (solidità patrimoniale) che nei tempi previsti dagli accordi sottoscritti (liquidità);
- *informazione* adeguata, affinché siano valutabili la *solvibilità prospettica* dell'affidatario in base alle scelte che intende adottare e la *finanziabilità* di nuovi progetti di investimento; come gli azionisti, quindi, anche i finanziatori chiedono trasparenza, completezza e dettaglio.

DIPENDENTI

- *soddisfazione professionale* legata ad un processo di integrazione svolto in modo armonico, alla valorizzazione delle persone tramite un'attività di formazione e la pianificazione di percorsi di incentivazione e avanzamento;
- *remunerazione* adeguata alle mansioni svolte e puntuale nell'erogazione;
- *lavoro equo*, che garantisca la tutela della salute dei dipendenti e la sicurezza nei luoghi di lavoro; il rispetto della persona (ad esempio, diritto alla maternità e alla stabilità del rapporto di lavoro) ed i corretti rapporti con i rappresentanti interni ed esterni dei lavoratori;
- *pari opportunità* garantita da principi di non discriminazione; dalla chiarezza e dalla visibilità nei processi di valutazione del personale e nell'assegnazione di eventuali premi.

CLIENTI

- *qualità* nella scelta dei materiali, nei processi di produzione e nella selezione delle risorse tecnico-organizzative per la produzione di beni e dei servizi;
- *economicità* e convenienza dei rapporti commerciali;
- *rapidità* nell'esecuzione delle prestazioni;
- *semplicità* nell'accesso all'assistenza.

FORNITORI

- *remunerazione* consona alla qualità dei beni ceduti e dei servizi erogati ed obiettiva rispetto all'eventuale potere contrattuale;
- *stabilità nei rapporti*, che dia modo di compiere investimenti tesi al medio lungo periodo e permetta, così, una creazione di valore stabile nel tempo;
- *collaborazione professionale e tecnologica* in maniera da poter sviluppare relazioni sinergiche offrendo la possibilità agli attori coinvolti di conseguire vantaggi competitivi sul mercato.

CONCORRENTI

- *equa competizione*, ovvero conduzione aziendale improntata: alla correttezza nella comunicazione commerciale, alle partnership tecniche, all'adozione di principi di non discriminazione e di parità di trattamento;
- *partecipazione alla predisposizione delle regole* competitive comuni.

COMUNITÀ

- *sostegno culturale*, ovvero patrocinio di borse di studio, di stage, di eventi legati alla solidarietà ed alla salute, di eventi culturali, artistici e sportivi;
- *ascolto delle esigenze comuni* attraverso il sostegno di iniziative su scuola e lavoro, investimenti a sfondo sociale, sviluppo gestione ambientale, monitoraggio e misurazione delle emissioni, interventi per risparmio energetico, piani territoriali di sicurezza, protezione civile;
- *aiuti economici* agli Istituti di Ricerca e alle Università, contributi per associazioni ed erogazioni liberali, donazioni e iniziative di carattere umanitario;

AMBIENTE

- *riduzione delle emissioni* dirette ed indirette, nell'atmosfera (gas ed elettromagnetismo), nelle acque e nei suoli;
- *riduzione dei rifiuti* prodotti, nel senso di: processi produttivi più efficienti che riducano in senso assoluto la quantità di residui di lavorazione; riutilizzo dei residui come input di nuovi processi

produttivi; riciclo degli scarti di lavorazione; attenzione ai rifiuti prodotti nell'intero ciclo di vita dei beni o dei servizi offerti (*life cycle assessment*);

- *riduzione del traffico urbano* prodotto dai trasporti pubblici e privati (ad esempio logistica e trasporti in genere);
- *riduzione dello sfruttamento delle risorse*, in particolare quelle non rinnovabili.

ISTITUZIONI/REGOLATORI

- *rispetto delle norme* generali (penali, civili, fiscali e amministrative);
- *rispetto della concorrenza*, che si concreta evitando condotte collusive o abusi nelle posizioni competitive;
- *rispetto della qualità* dei prodotti e dei servizi offerti ai consumatori;
- *miglioramento dei processi* sia tramite maggiori investimenti, sia tramite l'adozione di innovazioni tecnologiche.

Una sintesi delle aspettative formulate dagli stakeholder si può trovare nella Tavola 4.

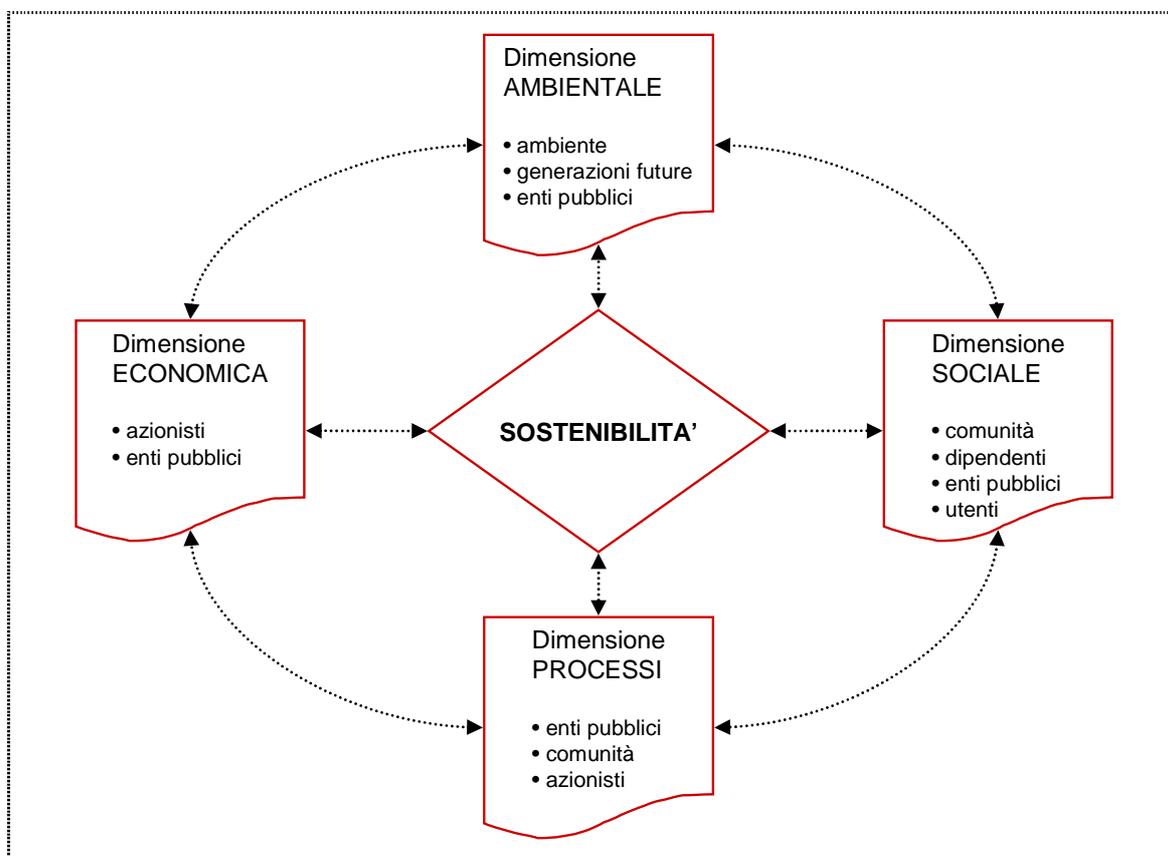
TAVOLA 4: LE ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER

AZIONISTI	FINANZIATORI	DIPENDENTI
<ul style="list-style-type: none"> • <i>informazione trasparente</i> • <i>creazione di valore di lungo periodo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>solvibilità</i> • <i>informazione</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>soddisfazione professionale</i> • <i>remunerazione</i> • <i>lavoro equo e sicuro</i>
CLIENTI	FORNITORI	CONCORRENTI
<ul style="list-style-type: none"> • <i>qualità</i> • <i>economicità</i> • <i>rapidità</i> • <i>semplicità</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>remunerazione</i> • <i>stabilità nei rapporti</i> • <i>collaborazione professionale e tecnologica</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>equa competizione</i> • <i>partecipazione alla predisposizione delle regole</i>
COMUNITÀ	AMBIENTE	ISTITUZIONI/REGOLATORI
<ul style="list-style-type: none"> • <i>sostegno culturale</i> • <i>ascolto delle esigenze comuni</i> • <i>aiuti economici</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>riduzione delle emissioni</i> • <i>riduzione dei rifiuti</i> • <i>riduzione del traffico urbano</i> • <i>riduzione dello sfruttamento delle risorse</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>rispetto delle norme</i> • <i>rispetto della concorrenza</i> • <i>rispetto della qualità</i> • <i>miglioramento dei processi</i>

Riflettendo sul quadro delineato è facile notare come le richieste formulate dai vari portatori d'interesse si possano concentrare intorno a delle «istanze critiche». Si tratta di elementi che sintetizzano le sollecitazioni dei gruppi rappresentati e rendono possibile una loro sistematizzazione in specifiche dimensioni: Ambientale, Sociale, dei Processi ed Economica (cfr. Tavola 5). Le istanze che condensano gli interessi degli stakeholder sono riassumibili in:

1. minore impatto ambientale;
2. maggiore consenso sociale;
3. migliori processi aziendali;
4. maggiore efficienza.

TAVOLA 5: LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ



Una volta individuati i portatori d'interesse, precisate le loro aspettative e specificate le dimensioni che ne esprimono le istanze critiche, occorre selezionare ed organizzare le principali misure di risultato.⁹ A questo scopo si è cercato di sistematizzare le esigenze degli stakeholder osservati scomponendo le istanze critiche di cui sono portatori nelle rispettive determinanti e, successivamente, tratteggiando un insieme di possibili misure suscettibili di valutarne il grado di sviluppo. Per agevolare la comprensione della proposta avanzata, a titolo esemplificativo, si mettono in luce alcune possibili relazioni tra istanze, determinanti e misure (cfr. tavole 6, 7, 8 e 9). Ovviamente le considerazioni che seguono non intendono essere esaustive, ma solo indicative. Le relazioni, infatti, potranno variare a seconda del settore di riferimento, del tipo d'impresa e del momento specifico nel quale si svolge l'indagine.

2.1.1 La dimensione Ambientale

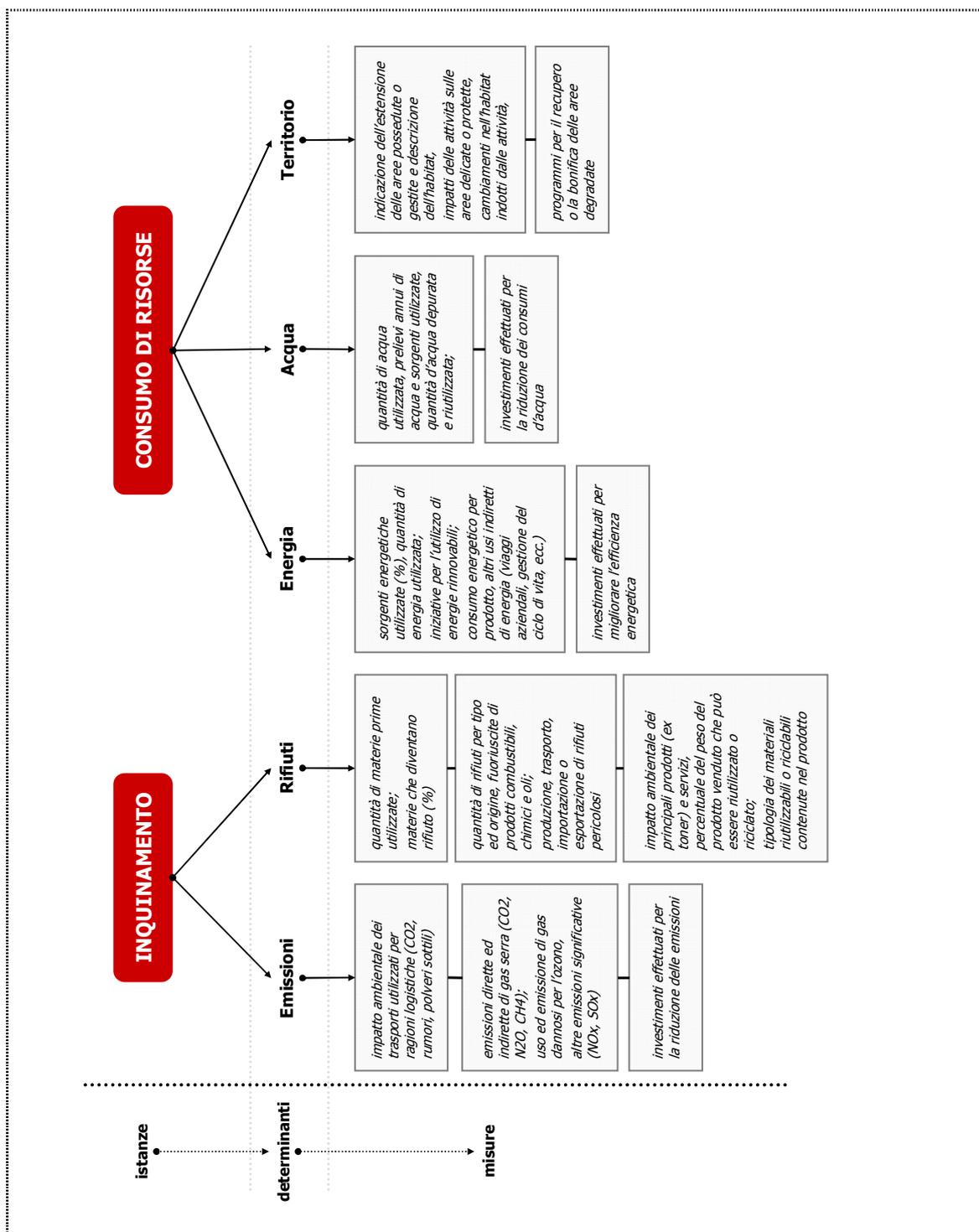
L'erogazione dei servizi di pubblica utilità deve «*svolgersi nel rispetto non solo dei generali principi di economicità, ma anche di quelli strettamente legati alla conservazione delle risorse*» (Terzani, 2002: 265). Ogni attività economica, infatti, comporta la degradazione irreversibile di quantità crescenti di materia ed energia, da cui ne discende l'importante principio che la produzione di qualsiasi bene o servizio, implica un'opportunità in meno per coloro che verranno dopo di noi. In altre parole, il processo economico di produzione ha per conseguenza un costo (in termini di materia o energia degradata) che si quantifica in termini di (cfr. tavola 6):¹⁰

⁹A tale proposito alcuni studi hanno dimostrato come gli organismi che abbiano utilizzato sistemi bilanciati di misurazione dei risultati come base per le decisioni del management, abbiano anche ottenuto un rendimento migliore rispetto a quelle combinazioni produttive che, al contrario, non lo abbiano fatto. Cfr. LINGLE - SCHIEMANN (1996).

¹⁰Una attenta analisi dei costi e delle passività ambientali è offerta in PISANI (2002).

- *consumo di risorse* e corrispondente impoverimento del patrimonio naturale a disposizione della collettività e dei processi economici;
- *inquinamento*, che si traduce in produzione di rifiuti di vario genere con relativi danni al paesaggio, alla flora alla fauna, ed al resto del patrimonio naturale (terra, aria e acqua).

TAVOLA 6: DIMENSIONE AMBIENTALE



2.1.2 La dimensione Sociale

Tra le dimensioni di uno schema bilanciato di valutazione non può mancare il monitoraggio degli aspetti socio-culturali. Una delle prerogative nella valutazione della dimensione sociale è quella di capire se nell'erogazione del servizio pubblico si rispetta il bisogno di informazione, si assicura la trasparenza e la visibilità delle azioni manageriali, si ricerca l'integrazione e la partecipazione attiva di tutti i soggetti direttamente o indirettamente influenzati dall'erogazione del servizio (cfr. tavola 7).

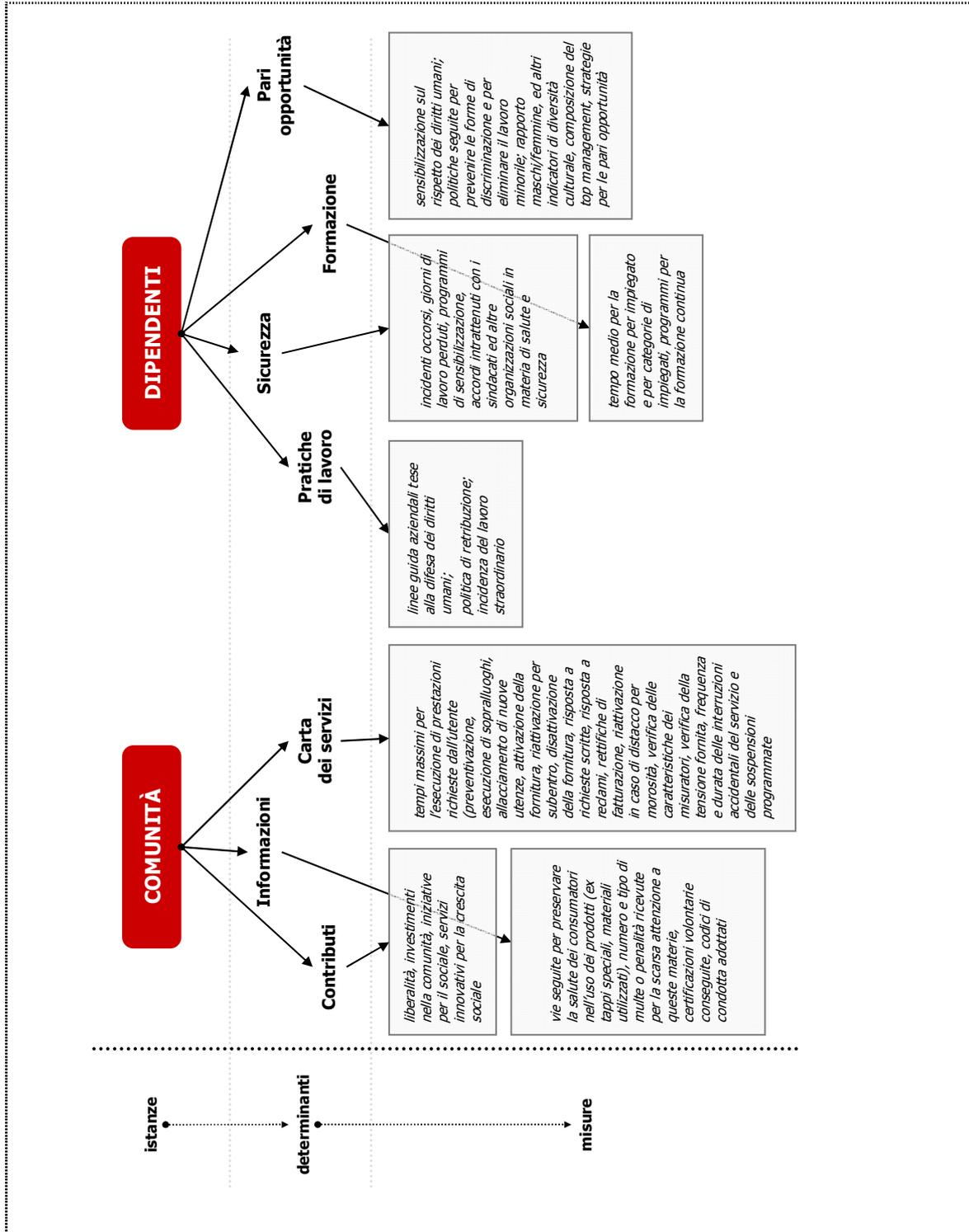
In questa sede gli interessi in gioco derivano dalle istanze promosse da:

- la comunità in senso lato (di cui fanno parte anche i clienti), che si aspetta un contributo teso al miglioramento della propria qualità di vita attraverso, ad esempio, il supporto alle iniziative locali, la promozione di attività culturali ed il miglioramento nella fruizione dei servizi sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo;
- i dipendenti, i quali richiedono la sicurezza del rapporto di lavoro e il rispetto dei diritti delle minoranze.

Dal punto di vista aziendale, l'esigenza di monitorare questa dimensione è importante non solo per motivi etici,¹¹ ma soprattutto perché nel processo di creazione di valore la sua rilevanza appare sempre più evidente e condizionante (si pensi alla attività di boicottaggio o della pubblicità negativa legata al *world-of-mouth*). Nel quadro delineato ogni impresa dovrebbe riuscire ad utilizzare un sistema di misurazione delle prestazioni in grado di guardare oltre la mera rilevazione di grandezze a carattere economico-finanziario monitorando in maniera continua e puntuale la sostenibilità sociale delle iniziative economiche.

¹¹ Per un approfondimento sugli aspetti dell'etica aziendale si veda: CATTURI – CODA – SORCI (1995).

TAVOLA 7: DIMENSIONE SOCIALE



2.1.3 La dimensione dei Processi

I servizi pubblici sono un settore che incide sia direttamente sia indirettamente (in quanto input per la produzione industriale) sulla competitività del paese.¹²

Fra gli obiettivi che si pone l'ente pubblico vi è sicuramente quello di migliorare sia la qualità della vita che la competitività delle imprese attive nell'ambito territoriale di sua competenza.

Dal momento che spesso si opera in un contesto di «concorrenza per il mercato» in cui l'erogatore del servizio agisce come monopolista (una volta vinta la gara), il rischio che la ricerca del profitto induca l'azienda a trascurare il miglioramento dei processi deve stimolare l'ente a regolare opportunamente le modalità di gestione del servizio. In tale contesto l'istanza critica di cui si fanno portatori gli specifici stakeholder che caratterizzano questa dimensione sono riconducibili al miglioramento degli investimenti. Tale istanza può essere scomposta in due determinanti (cfr. tavola 8):

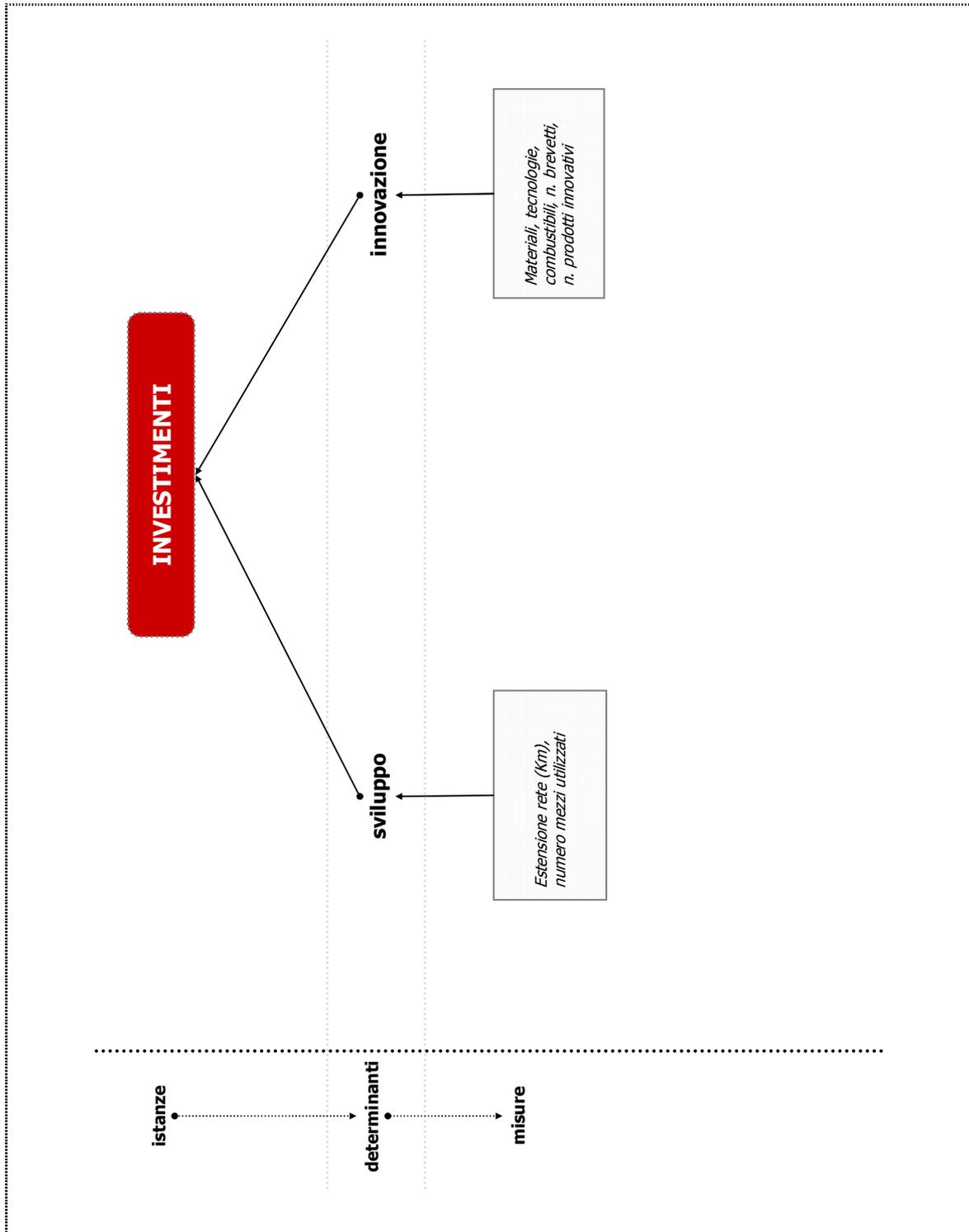
- sviluppo degli investimenti esistenti;
- innovazione tecnologica.

Per quanto riguarda il primo punto è di immediata evidenza come sia importante migliorare la dotazione di risorse materiali onde poter conseguire sia una maggiore efficienza nell'erogazione del servizio, sia una maggiore soddisfazione degli utenti. Si pensi ad esempio agli investimenti imposti ai gestori del servizio idrico integrato volti sia a minimizzare le dispersioni dovute alla scarsa qualità della rete, sia ad ampliarne l'estensione per raggiungere utenti anche in quelle zone non ritenute convenienti da un operatore privato.

Anche l'innovazione tecnologica deve essere al primo posto nelle politiche di sviluppo dell'ente locale. Il settore dei servizi pubblici, a causa del ritardo che lo caratterizza, può costituire un campo in cui la ricerca e sviluppo riuscirà a dare un impulso all'innovazione e a favorire, per questa via, il sistema di imprese che si rivolgono come utenti alle aziende erogatrici.

¹² Come emerge dal Rapporto di Confservizi anticipato sul Sole 24 Ore del 10 maggio 2004, i dati del 2003 evidenziano un fatturato complessivo del comparto pari a 20.380 milioni di euro e un totale dei dipendenti di 160.100 unità.

TAVOLA 8: DIMENSIONE DEI PROCESSI



2.1.4 La dimensione Economica

Nel quadro delineato ogni azienda è costantemente al centro di una fitta rete di giudizi: i clienti si chiedono se il prodotto che acquistano valga il prezzo pagato; i dipendenti si domandano se i compensi che ricevono valgano gli sforzi profusi nella produzione; la comunità si interroga se la qualità della vita sarà migliorata dall'attività economica esercitata.

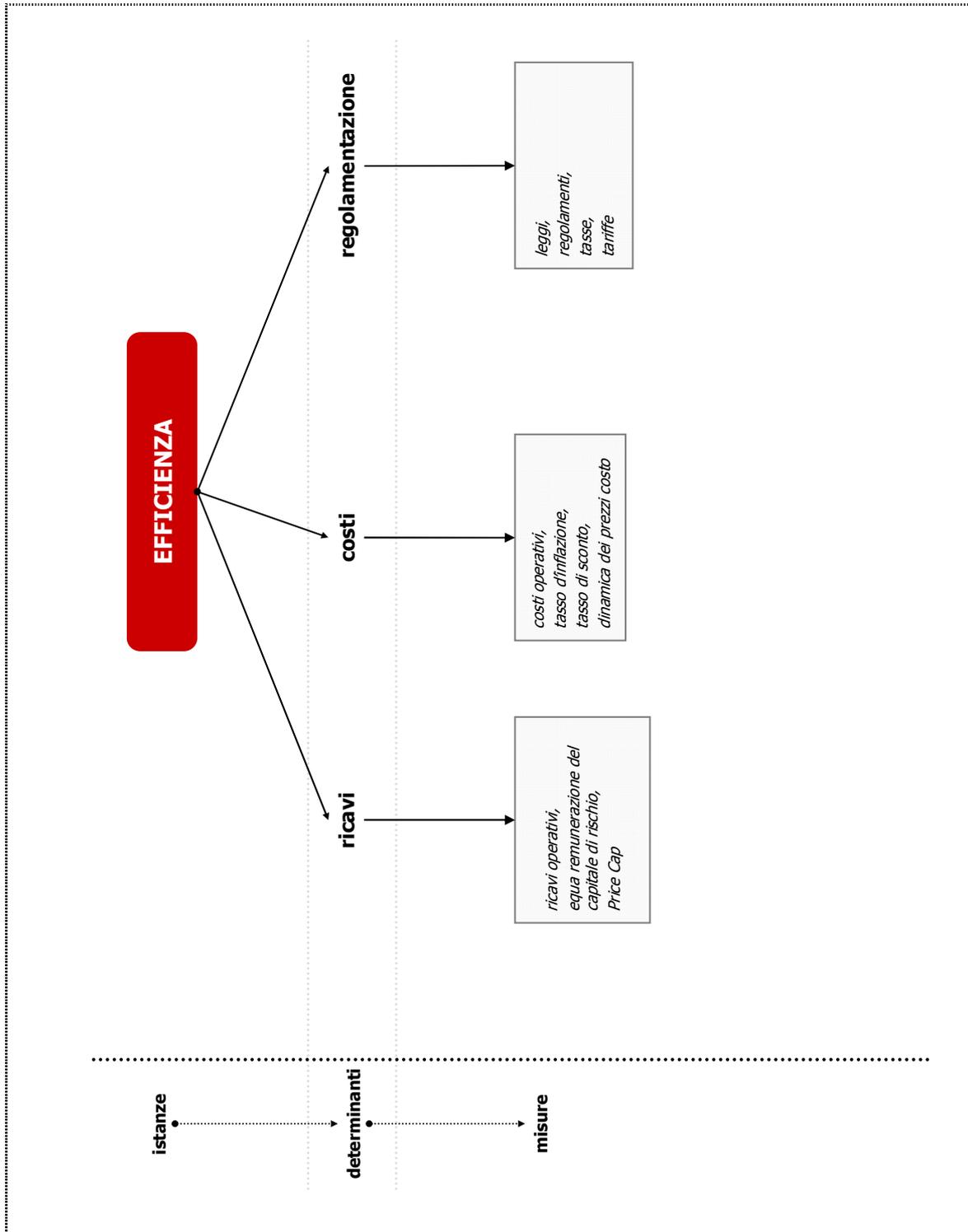
L'ente pubblico, tuttavia, non deve essere solo il garante della soddisfazione di questi stakeholder, ma deve anche costruire i presupposti affinché l'azienda erogatrice operi in modo efficiente ponendo le basi per un'indipendenza dal bilancio pubblico. Questa funzione è tanto più importante quanto più il contesto si caratterizza per una scarsa concorrenza. Nella situazione di monopolio locale in cui si trovano ad operare le imprese erogatrici, infatti, si potrebbero riscontrare delle inefficienze nella gestione che stentano ad emergere per i fenomeni di asimmetria informativa (Marzi – Prosperetti – Putzu, 2002; Petretto, 2002).

Il presupposto per poter mettere in atto l'attività di regolazione è costituito innanzitutto dalla conoscenza delle variabili economiche rilevanti, quali la dinamica dei ricavi, la dinamica dei costi ed il capitale investito. A tale proposito è indispensabile la predisposizione di rendicontazioni periodiche costruite su modelli condivisi con l'ente, che si riferiscano ciascuno ad un preciso servizio (Agenzia per il Controllo e la Qualità dei Servizi Pubblici Locali del Comune di Roma, 2003).

Tali informazioni, da raccogliere in modo sistematico, sono alla base di meccanismi di determinazione delle tariffe che dovrebbero garantire la minimizzazione degli sprechi senza tuttavia penalizzare le imprese che investono nei processi. Uno strumento che, se adeguatamente impostato, riesce a contemperare entrambe le esigenze è il *price cap*.¹³

¹³ La regolazione con *price cap* consiste nel porre un tetto (cap) alla crescita annua della tariffa per un periodo prefissato legandola alla variazione dell'indice dei prezzi e ad una grandezza che tiene conto dei futuri guadagni di efficienza dell'impresa erogatrice.

TAVOLA 9: DIMENSIONE ECONOMICA



3. LA SOSTENIBILITÀ PER L'AZIENDA EROGATRICE DEL SERVIZIO.

Se l'obiettivo istituzionale dell'ente è quello di promuovere lo sviluppo sostenibile dei servizi pubblici, quello dell'impresa erogatrice consiste nella creazione di valore per gli azionisti nel lungo periodo.¹⁴ Lo strumento con cui contemperare gli apparentemente contrapposti interessi in gioco è il contratto di servizio, il quale deve garantire all'ente che l'impresa operi tenendo conto dei rischi e delle opportunità derivanti dalle dimensioni economica, ambientale e sociale.¹⁵

In questo quadro, le aziende erogatrici devono sviluppare l'attitudine ad una gestione multidimensionale capace di tenere sotto controllo le seguenti prospettive: economica; dei clienti; ambientale; sociale; dei processi; intangibles.

È facile notare che le dimensioni rilevanti per l'azienda non sono perfettamente speculari a quelle dell'ente pubblico. Le principali differenze risiedono nella priorità da questa assegnata alla creazione di valore per gli azionisti (dimensione economica) ed alla previsione di una specifica dimensione assegnata ai clienti (che nel caso dell'ente pubblico sono trattati nella dimensione sociale al pari di altri portatori d'interesse). Le aziende, inoltre, non dovranno guardare solo agli azionisti, che rimangono comunque lo stakeholder più importante, o solo ai clienti, ma concentrarsi anche sugli altri portatori di interesse afferenti le dimensioni sociale e ambientale. E questo, non tanto per il dibattito in corso sulla teoria degli stakeholder, ma per l'influenza che l'ente pubblico esercita sulle decisioni aziendali. Per quanto riguarda i processi e gli intangibles, essi costituiscono il mezzo per organizzare risorse e competenze in maniera da raggiungere sia gli obiettivi dell'ente che quelli di creazione di valore, all'interno dei requisiti fissati nel contratto di servizio. Tale contratto, quindi, si configura come elemento imprescindibile, fissando gli obiettivi vincolanti a cui tendere (*il porto di approdo*). Sarà la strategia aziendale che, tenendo conto delle risorse e competenze a disposizione, individuerà il percorso più idoneo per realizzare gli obiettivi (*la rotta*). Da qui l'esigenza di quantificare tramite opportuni indicatori:

- gli obiettivi dell'ente attraverso **misure di risultato** (*lag indicator*), ovvero misure capaci di sintetizzare l'efficacia e l'efficienza nella erogazione del servizio. Esse si caratterizzano, in generale, per essere trasversali ai vari servizi pubblici. Nella dimensione Ambientale, un esempio di tali misure è la quantità di *CO₂* e delle *polveri sottili* (entrambe misure delle emissioni inquinanti) immesse nell'atmosfera a seguito dell'erogazione del servizio;
- la direzione di marcia dell'azienda erogatrice grazie a **indicatori di performance** (*lead indicator*), ovvero indicatori che misurano le opzioni strategiche che ciascuna azienda ha scelto per conseguire gli obiettivi dell'ente. Essi sono direttamente rilevati durante lo svolgimento delle attività operative dell'impresa e si caratterizzano per la loro specificità in quanto legati al modello di funzionamento delle singole aziende. Proseguendo nell'esempio della riduzione dell'inquinamento, se l'erogatore del trasporto pubblico locale scegliesse l'opzione di perseguire l'obiettivo dell'ente tramite l'adozione di mezzi ecologici, un appropriato indicatore di performance potrebbe essere il numero dei mezzi in uso alimentati a metano o elettrici. Nel caso del settore dell'igiene urbana, perseguendo l'opzione di una migliore selezione dei rifiuti da inviare al termovalorizzatore, un appropriato indicatore di performance potrebbero risultare la percentuale di rifiuti differenziati rispetto al monte rifiuti raccolti.

L'azienda erogatrice, dunque, dovrà mettere a punto un sistema di controllo in grado di individuare opportuni indicatori di performance che le garantiscano il raggiungimento delle misure di risultato. È opportuno notare come queste ultime riflettono gli obiettivi dell'ente pubblico il quale, inserendole nel contratto di servizio, ne definisce i livelli minimi.

Gli obiettivi individuati dall'ente, pertanto, fanno parte di quelli dell'azienda, anche se l'ottica in cui si pone il responsabile del controllo di gestione è diversa rispetto a quella dell'operatore pubblico. Il controller aziendale non si limiterà a valutare quantitativamente le misure di risultato. Il suo compito consisterà soprattutto nel risalire alle cause che hanno, o non hanno, consentito di raggiungere tali obiettivi (Terzani, 1999: 208-213). A questo scopo occorre mettere a fuoco le modalità di svolgimento dei

¹⁴ Per un'analisi delle caratteristiche del settore delle public utilities e delle strategie poste in essere dalle imprese che vi operano si veda: ELEFANTI (2003); GILARDONI – LORENZONI (2003); PACI – BECAGLI (2003).

¹⁵ Si veda in proposito la definizione di sostenibilità proposta dal Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI) che descrive la sostenibilità come: «*a business approach to creating long-term shareholder value by embracing opportunities and risks deriving from economic, environmental and social developments*».

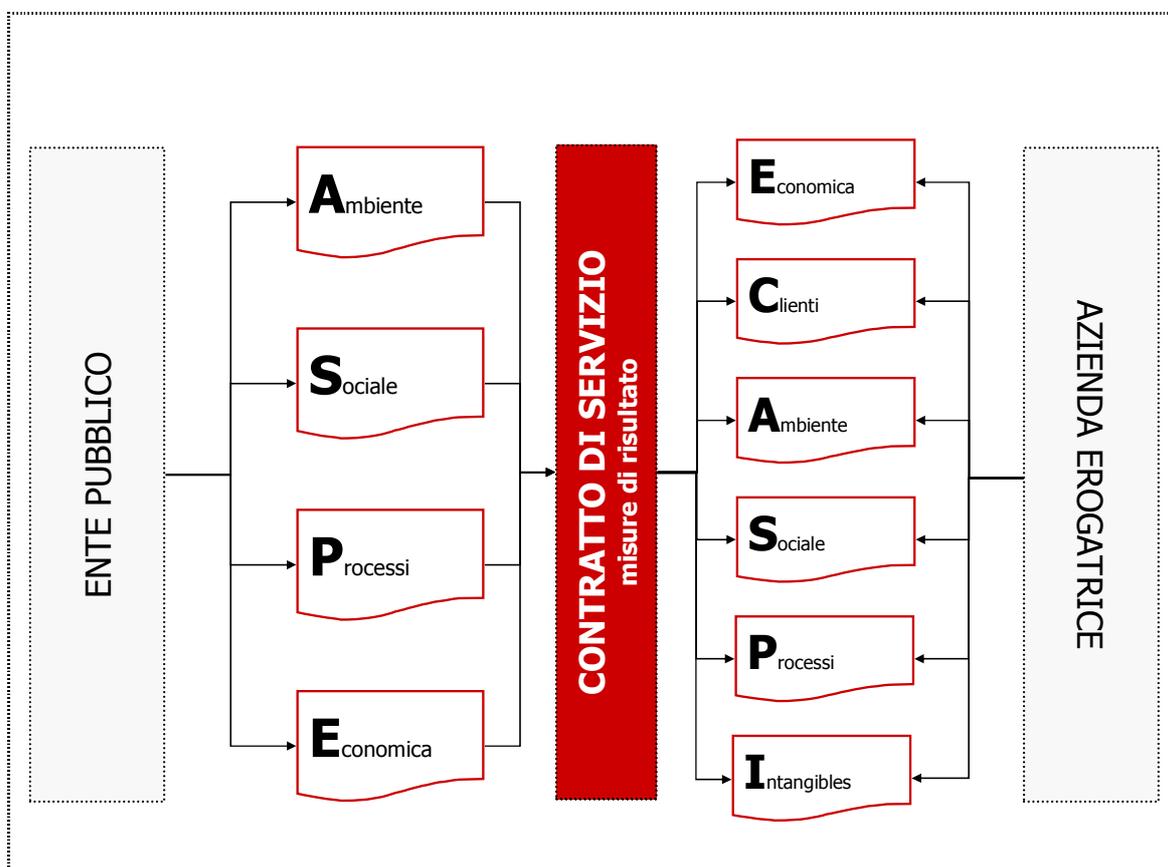
processi, le risorse e le competenze su cui l'azienda può fare affidamento. In altre parole occorre analizzare il modello di business dell'impresa e verificarne il funzionamento tramite la simulazione delle relazioni di causa-effetto innescate dall'implementazione della strategia sulle varie dimensioni (Bonacchi – Rinaldi, 2004).

4. LE DUE FACCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Nel quadro delineato emerge come lo sviluppo sostenibile sia l'obiettivo sovraordinato a cui tendono l'ente pubblico e l'azienda. Tuttavia, vi sono due approcci diversi per il suo raggiungimento che, del resto, rispecchiano i ruoli dei due operatori. Lo snodo del sistema di monitoraggio della sostenibilità è il contratto di servizio e segnatamente le misure di risultato in esso formalizzate (cfr. tavola 10) che rappresentano:

- per l'ente, la traduzione in termini quantitativi della funzione di indirizzo e il presupposto per il successivo controllo;
- per l'azienda, il punto di partenza per la costruzione del proprio sistema di controllo di gestione.

TAVOLA 10: LE DUE FACCE DELLA SOSTENIBILITÀ



Pur interessando formalmente solo una porzione delle relazioni triangolari che caratterizzano i servizi pubblici (quella tra ente pubblico e azienda erogatrice), è ormai pacifico che il contratto di servizio debba allargare il proprio raggio di copertura a tutti gli stakeholder. Si pensi, ad esempio, allo schema di contratto di servizio proposto dall'«Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali del comune di Roma», secondo la quale i contratti costituiscono un efficace strumento di regolazione se contengono almeno i seguenti elementi (cfr. Agenzia per il Controllo e la Qualità dei Servizi Pubblici Locali del Comune di Roma, 2003):

- a) il periodo di validità;
- b) il programma di esercizio e la dimensione di offerta dei servizi;
- c) gli oneri finanziari a carico dell'amministrazione;
- d) la definizione della struttura della tariffa a carico dell'utenza;
- e) i livelli qualitativi del servizio e gli obiettivi annuali di miglioramento;
- f) gli strumenti di controllo operativo;
- g) gli strumenti di controllo economico;
- h) le garanzie che devono essere prestate dall'erogatore;
- i) le sanzioni e le penalità in caso di mancata osservanza del contratto;
- j) le modalità di risoluzione delle controversie;
- k) le modalità di modificazione del contratto nel corso della sua esecuzione;
- l) le garanzie a tutela degli utenti (con particolare riguardo alle carte dei servizi);
- m) gli obblighi di informazione verso gli utenti.

L'articolazione proposta per il contratto di servizio, prevedendo espressamente la tutela degli stakeholder, risponde alla visione innovativa di questo strumento. Gli assi portanti di tale visione sono sostanzialmente due:

- *i livelli qualitativi del servizio e gli obiettivi annuali di miglioramento* (cfr. lett. e): i quali dovrebbero essere rappresentati intitolando a ciascuna dimensione del servizio (Ambientale, Sociale, Processi, Economica) un apposito paragrafo nel quale specificare le istanze dei vari portatori d'interesse, le loro determinanti e le rispettive misure di risultato;
- *gli strumenti di controllo economico* (cfr. lett. g): laddove tale controllo deve essere inteso come un momento volto a monitorare non solo l'efficienza (utilizzo delle risorse in modo economico), ma anche l'efficacia della gestione, ovvero la capacità di soddisfare in maniera bilanciata i bisogni di tutti gli stakeholder.

Solo attraverso una simile interpretazione del contratto di servizio il ruolo istituzionale dell'ente trova una traduzione operativa, articolandosi in misure che agevolano la funzione di indirizzo, creando i presupposti per una penetrante azione di controllo.

5. LA MAPPA STRATEGICA COME STRUMENTO DI REPORTING: IL CASO «TRANSIT POINT»

Dal momento che l'ente pubblico si prefigge l'obiettivo multidimensionale della sostenibilità, e lo declina attraverso il contratto di servizio, l'azienda erogatrice dovrà essere in grado di dimostrare che la propria direzione di marcia si rivolge verso l'obiettivo dell'ente.

A tal fine si devono utilizzare strumenti di reporting che rendano esplicite le azioni manageriali poste in essere per raggiungere determinati risultati. Non più, dunque, report composti da soli indicatori, ma anche un documento che aiuti a capire il contesto che ha portato a certi risultati. Questo documento è la mappa strategica (Kaplan – Norton, 2004; Johnson, 1998; Brown, 1996, Radcliffe, 1999). Essa è indispensabile:

- all'interno dell'azienda, per la costruzione di un set di indicatori di performance che descrivano nessi causali fra le azioni operative ed il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- nei rapporti fra l'azienda e l'ente, dove la mappa strategica garantisce che vi sia una coerenza sostanziale fra gli obiettivi dell'ente e le azioni manageriali intraprese dall'erogatore del servizio.¹⁶

A questo scopo mappa strategica e indicatori sono intrinsecamente collegati. La mappa strategica descrive gli obiettivi, le risorse e le competenze da mobilitare per raggiungerli. Gli indicatori consentono di valutare il grado di raggiungimento dei target imposti dall'ente (*lag indicator*) e le cause di un eventuale loro mancato conseguimento (*lead indicator*). In tal caso è opportuno evidenziare le azioni da intraprendere per allineare i risultati alle aspettative dell'ente e le risorse destinate al perseguimento di tali obiettivi. La struttura del report, in linea con la proposta avanzata, è schematizzata nella tavola 11.

¹⁶ L'utilizzo dei soli indicatori, infatti, potrebbe condurre i manager a intraprendere delle azioni che si discostano dagli intendimenti dell'ente pubblico, pur centrando il mero obiettivo quantitativo indicato dalla misura prescelta.

TAVOLA 11: LA STRUTTURA DEL REPORT PERIODICO

MAPPA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI		TARGET DELL'ENTE	AZIONI	BUDGET	
		<i>Lead</i>	<i>Lag</i>				
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="width: 100%; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>							

Per dare concretezza alla proposta avanzata si procede ad applicare lo strumento prospettato ad uno dei progetti facenti parte del «piano strategico dell'area metropolitana fiorentina»¹⁷ volto a riorganizzazione la distribuzione delle merci nell'area urbana denominato *Transit Point*.¹⁸ Esso consiste in una piattaforma logistica che consente la distribuzione delle merci nel centro storico di Firenze con veicoli a basso/nullo impatto ambientale. Gli aspetti cruciali del progetto sono:

1. creare una centrale di scambio nella quale raccogliere gran parte delle merci (collettame) dirette nel centro storico;
2. utilizzare mezzi a basso/nullo impatto ambientale;
3. ottimizzare gli itinerari in modo da far percorrere agli automezzi la strada più breve possibile, evitando allo stesso tempo che i mezzi percorrano più volte la stessa strada.

Realizzando questo progetto, il Comune di Firenze si prefigge di ottenere una migliore efficacia ed efficienza del sistema di trasporto urbano delle merci.¹⁹

L'*efficacia* è legata a:

- la riduzione dell'inquinamento atmosferico ed acustico;
- la minore congestione del traffico urbano e il conseguente miglioramento della circolazione pedonale, veicolare e della sosta (minore occupazione degli spazi stradali);
- le migliori condizioni di lavoro per i trasportatori dovute alla contrattazione collettiva che è parte integrante delle ipotesi alla base della realizzazione del *Transit Point*;
- la maggiore soddisfazione dei commercianti che riceveranno la merce in un'unica consegna, in orari prestabiliti e con un unico interlocutore;

L'*efficienza*, invece, è legata alla riduzione:

- del numero di veicoli circolanti nel centro urbano;
- dell'eccesso di capacità di carico circolante.

Per consentire all'ente di valutare le modalità con cui il *Transit Point* intende realizzare questi obiettivi è auspicabile la formalizzazione di una mappa strategica (cfr. tavola 12) grazie alla quale mettere in luce i rapporti causali tra la condotta dell'erogatore del servizio (gestore del *Transit Point*) e gli obiettivi dell'ente pubblico (Comune di Firenze).

Il report dovrebbe evidenziare, ad esempio, come l'obiettivo della *riduzione del traffico* si voglia ottenere tramite adeguate risorse immateriali (software e competenze) che consentano l'ottimizzazione delle rotte e del numero di gite necessarie alle consegne dei colli impiegando un numero inferiore di mezzi ecologici. Per quanto riguarda, invece, l'obiettivo della *riduzione dell'inquinamento* questo è perseguito tramite l'utilizzo di mezzi ecologici che, in ragione dell'ottimizzazione delle gite, percorrono meno Km.

Nella prospettiva degli utenti la *maggiore qualità del servizio* è garantita dal fatto che avere un unico fornitore che si preoccupa di consegnare qualsiasi tipo di merce consente: da un lato, di programmare il ricevimento della merce; dall'altro, di evitare inutili sprechi di tempo legati alla gestione di più vettori.

Inoltre, dal punto di vista dell'efficienza, il modello di funzionamento delineato mostra la possibilità di realizzare non trascurabili risparmi di costo dovuti essenzialmente a minori consumi (carburanti, manutenzioni, ecc.), alla possibilità di attingere a contributi per l'acquisto dei mezzi e ad un minor impiego di personale.

Per quanto riguarda gli indicatori possiamo provare ad ipotizzare il seguente set di misure (cfr. tavola 13). Tali misure saranno un miscela di indicatori *lag* e *lead* fra i quali sarà possibile rintracciare sia parametri che potrebbero far parte delle misure di risultato da inserire nel contratto di servizio (si pensi: alla riduzione dell'inquinamento acustico e atmosferico, al numero di reclami degli utenti, al numero di mezzi che transitano in centro), sia indicatori di performance che mettono in luce le variabili da cui

¹⁷ Sulle caratteristiche e le finalità di un «piano strategico» si veda: CASTELLO (2003).

¹⁸ È opportuno sottolineare che il servizio erogato dal *Transit Point* non appartiene, ad oggi, alla categoria dei servizi pubblici a rilevanza economica. Tuttavia, anche se come tale non può essere giuridicamente inquadrato si può asserire con certezza che si tratta di un servizio con connotati e finalità di carattere sociale che determina benefici per l'intera collettività e con connotati di economicità connessi alla sua gestione mediante criteri di imprenditorialità.

¹⁹ Sul tema del trasporto urbano di merci si veda: BURLANDO (2003).

dipendono le prestazioni (si pensi al numero dei trasportatori utilizzati, ai Km. percorsi in media dai singoli mezzi, ai colli non consegnati in giornata, al numero di clienti interfacciati con il sistema informativo del Transit-point).

6. CONCLUSIONI

L'ente pubblico, come emerge dal quadro delineato, è destinato a cedere progressivamente la gestione diretta dei servizi pubblici concentrandosi sulle funzioni di indirizzo e controllo. Il settore, di conseguenza, si caratterizzerà in maniera sempre più evidente per la presenza di soggetti regolatori, che organizzano il servizio e di aziende destinate ad erogarlo. Il rapporto fra i due attori è inevitabilmente contraddistinto dalla presenza di asimmetrie informative, configurandosi una relazione principale/agente che richiede la messa a punto di strumenti in grado di evitare che la gestione del servizio pubblico risulti inefficace ed inefficiente.

La proposta avanzata individua nel contratto di servizio lo strumento potenzialmente in grado di riequilibrare la relazione tra i due soggetti. Nell'ottica in cui è proposto, il contratto di servizio non va considerato solo come un mezzo tramite cui si formalizza lo scambio fra la possibilità di gestire un servizio in un contesto di monopolio ed il pagamento di un canone, ma quale vero e proprio strumento di programmazione a disposizione dell'ente al fine di indirizzare e controllare l'attività delle aziende. Similmente a tutti gli strumenti di programmazione, tuttavia, anche il contratto di servizio per poter funzionare, richiede una chiara definizione delle finalità dell'ente pubblico, l'identificazione di opportune misure quali-quantitative che rendano tangibili (per l'azienda) gli obiettivi fissati dall'ente, nonché opportuni report che consentano di collegare le misure ai processi aziendali, evidenziando le relazioni di causa-effetto fra le attività dell'azienda ed il soddisfacimento delle finalità dell'ente.

Al fine di raggiungere questo effetto è stato elaborato un modello di controllo che vede nello sviluppo sostenibile il punto d'incontro delle esigenze dell'ente e dell'azienda. Il fulcro del modello è rappresentato da opportune misure di risultato che riflettono i differenti approcci alla sostenibilità dei due operatori: per l'ente, la traduzione in termini quantitativi dei bisogni degli stakeholder (sistematizzati attorno a quattro dimensioni critiche); per l'azienda, gli obiettivi vincolanti su cui tarare il proprio sistema di controllo di gestione.

Per dare attuazione al modello di controllo proposto è auspicabile che gli enti pubblici inizino sul serio a tradurre in termini concreti gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivi che per loro natura non potranno essere solo una mera assicurazione della buona gestione degli impianti, quanto piuttosto offrire una chiave di lettura multidimensionale della soddisfazione di tutti gli stakeholder.

TAVOLA 12: LA MAPPA STRATEGICA DEL «TRANSIT POINT»

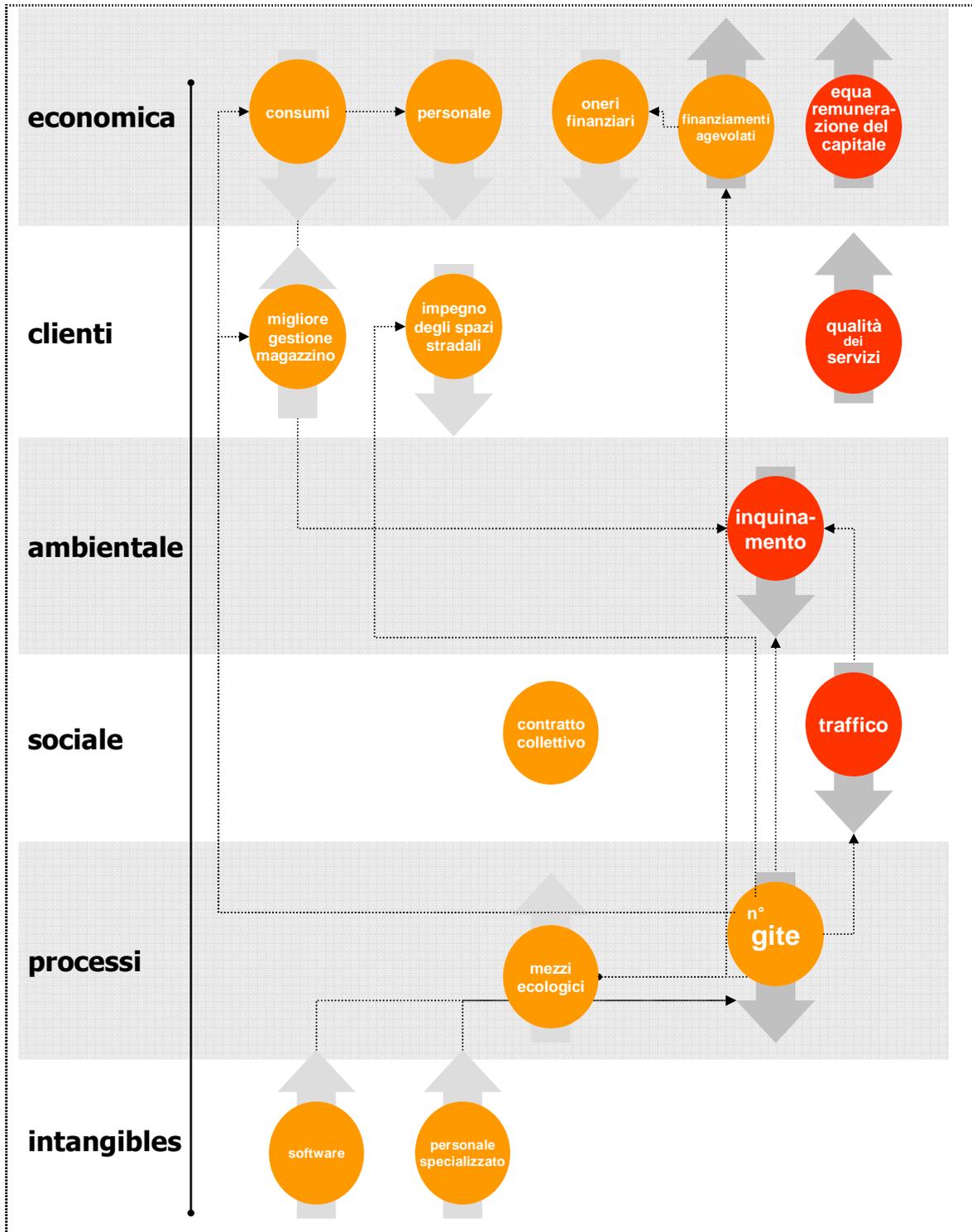


TAVOLA 13: LA STRUTTURA DEL REPORT PERIODICO

MAPPA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI		TARGET DELL'ENTE	AZIONI	BUDGET
		Lag	Lead			
economica 	equa remunerazione del capitale	ROE	- n. trasportatori utilizzati			
	acquisire contributi per l'acquisto dei mezzi	finanziamenti erogati al transit point	- n. di domande vinte/presentate			
clienti 	aumentare la qualità del servizio	n. di reclami	- colli non consegnati in giornata - colli smarriti - chiamate inevase al call-center			
	ambientale 	minore inquinamento	decibel nelle zone del centro polveri sottili disperse nell'aria	- mezzi elettrici/ mezzi disponibili		
sociale 		minore congestione del traffico	polveri sottili disperse nell'aria	- quota di mercato del Transit Point		
	processi 	minimizzare le gite	colli trasportati/mezzi utilizzati	- km percorsi in media per automezzo		
intangibles 		monitoraggio continuo del collo	n. colli trasportati con badge elettronico	- clienti interfacciati con il sistema informativo del transit-point - documenti (bolle e fatture) compilate in automatico/totale documenti prodotti		

BIBLIOGRAFIA

- AGENZIA PER IL CONTROLLO E LA QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI DEL COMUNE DI ROMA (2003), *I contratti di servizio del comune di Roma: proposta sui contenuti minimi e sulle procedure di approvazione*, disponibile su <<http://www.agenzia.roma.it>>.
- ARCHIBUGI D. – CICCARONE G. – MARÈ M. – PIZZETTI B. – VIOLATI F. (2000), “Relazioni triangolari nell’economia sei servizi pubblici”, in *Economia Pubblica*, n. 5.
- BONACCHI M. – RINALDI L. (2004), “Aziende multi-utility: dalle determinanti alla misura delle prestazioni”, in *Controllo di Gestione*, n. 4 (in corso di pubblicazione).
- BORGONOV E. (2003), “Criteri di scelta per le politiche dei servizi pubblici”, *Azienda Pubblica*, n. 3.
- BORTOLOTTI A. – MAINO G. (2003), *La carta dei servizi*, Roma, Carrocci.
- BROWN M.G. (1996), *Keeping score*, New York, Quality Resources
- BURLANDO C. (2003), *Aspetti economici del trasporto urbano di merci*, Padova, Cedam.
- CASTELLO C. (2003), *Il piano strategico*, Liuc paper, n. 120.
- CATTURI G., CODA V., SORCI C. (1995), *Etica e Obiettivi d’Impresa*, Padova, Cedam.
- CELLA M. – TERMINI V. (1999), “La funzione economica del «contratto di servizio» nella trasformazione in spa delle aziende di servizi pubblici locali”, *Economia Pubblica*, n. 4
- DEL BENE L. – DONATO F. (2000), “Controllo di gestione e Carta dei servizi: verso un reale supporto al miglioramento della performance”, in *Azienda Pubblica*, n. 4.
- ELEFANTI M. (2003), *La liberalizzazione dei servizi pubblici locali. Regole e condizioni per l’economicità delle aziende*, Milano, Egea.
- FREEMAN R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman Publishing Company.
- GILARDONI A. – LORENZONI G. (2003), *Public utilities locali. Alleanze e aggregazioni*, Milano, Egea.
- GRANT R. (1999), *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino.
- JOHNSON S. (1998), “Application of the Balanced Scorecard approach”, *Corporate environmental strategy*, Summer 98
- KAPLAN R. S. – NORTON D. P. (2004), *Strategy Maps*, Boston, HBS Press.
- LAFFONT J.J. – MARTIMORT D. (2002), *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*, New Jersey, Princeton University Press
- LINGLE J.H. – SCHIEMANN W.A. (1996), “From balanced scorecard to strategy gauge. Is measurement worth it?”, in *Management Review*, March.
- MARZI G. – PROSPERETTI L. – PUTZU E. (2002), *La regolazione dei servizi infrastrutturali. teoria e pratica*, Bologna, il Mulino.
- MASSARUTTO A. (2002), “La regolazione dei servizi pubblici locali: dalla pianificazione alla responsabilizzazione”, in *Economia delle fonti di energia e dell’ambiente*, n. 3.
- MULAZZANI M. (2001), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche. Le Regioni e gli enti locali. Lineamenti economico-aziendali*, vol. 2, Padova, Cedam.
- MUSSARI R. (1999), “Carta dei servizi pubblici e sistema dei controlli interni”, in *Rivista di scienza dell’amministrazione*, n. 4.
- MUSSARI R. (2001), “Carta dei servizi e autonomia degli enti locali: un’armonia da ricercare”, in *Azienda Pubblica*, n. 5;

- PACI A. – BECAGLI C. (2003) “L’architettura strategica delle local public utilities”, in *Management delle Utilities*, n.4
- PETRETTO A. (2002), *Economia pubblica e Unione Europea*, Bologna, Il Mulino.
- PISANI M. (2002), *L’ambiente naturale nel bilancio di esercizio*, Milano, Franco Angeli.
- RADCLIFFE M. (1999) Using the Balanced Scorecard to develop metrics for Sustainable Development. Greening of Industry Network 1999, Chapel Hill
- RICCABONI A. (2002), *La conciliazione fra interessi pubblici e privati nel settore idrico: il ruolo delle attività di pianificazione e controllo*, paper presentato al XXV convegno AIDEA, Novara 4 – 5 ottobre.
- SMITH H. J. (2003), “The Shareholders vs. Stakeholders Debate”, in *MIT Sloan Management Review*, Summer, vol. 44, n. 4.
- TERZANI S. (1999), *Lineamenti di Pianificazione e controllo*, Padova, Cedam.
- TERZANI S. (2002), *Il sistema dei Bilanci*, Milano, Franco Angeli.