

Dalle politiche europee ai progetti del Governo locale per una responsabilità sociale di territorio. Il caso Regione Marche*

di Mara del Baldo* e Paola Demartini[◇]

Sommario

Il passaggio dalla responsabilità aziendale alla responsabilità sociale di territorio (RST) coinvolge la pluralità delle istituzioni e delle organizzazioni (pubbliche e private, profit e non profit) appartenenti ad un dato contesto territoriale. Partendo da tale premessa, dopo avere analizzato come la RST sia stata introdotta nelle politiche dell'UE, nel Piano nazionale Italiano e dal governo regionale, lo scopo del lavoro è quello di descrivere e valutare l'efficacia delle azioni promosse in Italia dal governo locale, focalizzando l'attenzione sul caso della Regione Marche, che costituisce una *best practice* esemplificativa, volta a promuovere un modello di sviluppo sostenibile che è frutto di un approccio proattivo e condiviso.

Classificazione JEL: M14; L14; O20; R10.

Parole chiave: Responsabilità sociale di territorio, partnership pubblico-private; governo locale.

From European policies to Local Government's projects for a Territorial Social Responsibility. The case of Marche Region

Abstract

The shift from Corporate Social Responsibility to Territorial Social Responsibility (TSR) sees institutions and organisations (public and private, for profit and non-profit) participating in a form of economic development that is socially and environmentally sustainable. Drawing from the above consideration, after having analysed how the concept of TSR has been adopted in the EU policies and in the Italian national plan, the aim of our research is the evaluation of Italian local government initiatives to promote CSR through public-private network. The empirical study is focused on the "Regione Marche" experience, which is an example of a proactive model aimed at promoting a territorial sustainable development.

JEL Classification: M14; L14; O20; R10.

Keywords: Territorial social responsibility; public-private partnerships; local Government.

* Sebbene frutto di un progetto di ricerca comune, il lavoro è da attribuire a Mara Del Baldo ad eccezione del par. 3.3. che deve essere attribuito a Paola Demartini.

* Prof. Associato di Economia Aziendale e Ragioneria e di Economia della Sostenibilità e Accountability, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. E-mail: mara.delbaldo@uniurb.it

[◇] Prof. Ordinario di Economia Aziendale e di Corporate governance e scenari di settore delle imprese, Università degli Studi Roma III. E-mail: paola.demartini@uniroma3.it

Introduzione

La strategia europea, partendo dalle indicazioni contenute in Europa 2020 (EC, 2011), ribadisce tre priorità per il XXI secolo: crescita intelligente (sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione); crescita sostenibile (promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva); crescita inclusiva (promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale).

Ai nostri fini è interessante sottolineare che la strategia Europea, che poggia sulla centralità delle politiche nazionali e regionali in materia di Corporate Social Responsibility (CSR), segna una fase evolutiva del modello caratterizzata da un approccio proattivo e cooperativo, che genera innovazioni sociali grazie alla collaborazione tra la pluralità di attori che sono co-designer del contesto socio-economico locale, regionale e nazionale (Warner e Sullivan, 2004; Bache e Flinders, 2005; Ashely, 2010 a,b; Ashley, 2012 a, b, c; Walker e Beranek, 2013; Walker, 2013, 2014; Barzotto *et al.*, 2014; Walker e Schmidpeter, 2015).

Nello stesso modo il Piano d'azione Nazionale Italiano sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014 specifica: “possiamo parlare di Responsabilità Sociale del Territorio (RST) dove le politiche pubbliche promuovono sinergie e partenariati”. Tale documento definisce la strategia nazionale per la CSR coerentemente con la strategia europea e per la prima volta parla espressamente di RST, sottolineando l'importanza della dimensione territoriale della CSR e degli attori coinvolti.

La Responsabilità Sociale di Territorio (RST) è dunque un concetto relativamente nuovo che sottolinea il passaggio dalla responsabilità sociale d'impresa (Garriga e Melé, 2004; Maticena, 2005; Rusconi, 2006; Sciarelli, 2007; Molteni e Lucchini, 2004; Sacconi, 2005; Troina, 2010; Carrol e Shabana, 2010) ad una visione collettiva, in cui il soggetto di azioni e strategie socialmente orientate non è più solo l'impresa, ma è la comunità, il territorio, che viene visto come un *unicum*. La responsabilità sociale di territorio si fonda, infatti, su valori condivisi che gli attori economici, sociali ed istituzionali di un contesto locale fanno rafforzare, grazie a solide reti di relazioni, trasformando conflitti e attriti in opportunità e crescita (Peraro e Vecchiato, 2007).

L'estensione della CSR al territorio ha come obiettivo quello di migliorare la qualità della vita della comunità e di coniugare le istanze economiche con attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibi-

le (Demartini, 2009; Maticena e Del Baldo, 2009; Del Baldo, Demartini, 2012 a, b).

Il nostro studio ha lo scopo di valutare l'efficacia delle azioni promosse dal governo locale per favorire la creazione di network territoriali volti a creare un modello di sviluppo economico sostenibile. La nostra ipotesi di partenza è che le politiche pubbliche a sostegno della diffusione della responsabilità sociale d'impresa promosse a livello centrale rischiano di avere poca efficacia, se non sono modellate in base alle peculiarità dello specifico territorio in cui le imprese sono radicate.

Questa ipotesi, oltre che maturata con riferimento alle politiche comunitarie, può essere estesa anche alle politiche promosse a livello internazionale (come il Sustainable Development Goals – SDGs delle Nazioni Unite, che dà seguito al Millennium Development Goal) che rischiano di trovare difficile traduzione applicativa (Ki-Moon, 2015; GRI, United Nations Global Compact, WBCSD, 2015). Tali obiettivi, specie con riferimento ai singoli contesti regionali, devono, infatti, calarsi in azioni efficaci e in strumenti concreti e adatti alla categoria di interlocutori rappresentata dalle piccole e medie imprese (PMI), che in Europa costituiscono oltre il 99% del tessuto imprenditoriale e assorbono oltre il 66% della forza lavoro (European Commission, 2015; Sedezari, 2016; Marra e Turcio, 2016).

A nostro avviso, la RST è dunque possibile in quei contesti locali virtuosi che si distinguono per la capacità di sviluppare processi di “autodeterminazione” in cui ruoli e responsabilità sono assunti di concerto dalle imprese e dai diversi portatori di interesse (associazioni di categoria, banche, istituzioni pubbliche, organizzazioni non profit e civiche, ecc.) che interagiscono ai vari livelli sistemici, in ambito locale ed extra-locale. Ciò implica un approccio multilivello, ovvero trasversale, sui piani della sussidiarietà orizzontale e verticale (Ashley, 2012a-b-c; Winter, 2006) che viene anche identificato come un ulteriore ed innovativo step nel modello di sviluppo della CSR che consente di sviluppare innovazione sociale (Osburg e Schmidpeter, 2013).

Sotto questo profilo la regione Marche, nell'Italia centrale, rappresentano un “laboratorio” particolarmente interessante, per la diffusa presenza di una pluralità di imprese eccellenti, spesso rappresentate da imprese di piccole e medie dimensioni capaci di sostenere il benessere economico e sociale della comunità di appartenenza, nonché di una Pubblica Amministrazione (PA) sensibile nel promuovere la qualità della vita dei cittadini (Balloni e Iacobucci, 2014; Balluchi *et al.*, 2011).

L'obiettivo del lavoro è pertanto quello di interpretare e analizzare l'efficacia del ruolo della PA, e in particolare del governo locale, nel pro-

muovere la responsabilità sociale di territorio. Coerentemente, lo studio sviluppa sul piano deduttivo e induttivo l'analisi dei percorsi di "operazionalizzazione" della responsabilità sociale focalizzando l'attenzione sul livello regionale in cui maturano e si traducono nel concreto i piani e i programmi d'azione coinvolgendo il sistema di stakeholder locali.

Nel prosieguo, la prima parte dell'articolo analizza come la RST sia stata introdotta nelle politiche dell'UE, nel Piano nazionale Italiano e dal governo regionale. Segue il caso studio, relativo alla Regione Marche. La ricerca empirica è stata condotta attraverso l'analisi di fonti documentali e di interviste a funzionari pubblici e ad interlocutori che hanno promosso e condiviso progetti comuni di CSR (imprese, associazioni di categoria, organizzazioni civiche e non profit, partner tecnici) nel corso di diversi anni (Del Baldo e Demartini, 2010; 2012a-b; 2016). Lo studio è altresì frutto dell'impiego della metodologia improntata all'*action research* (Checkland, 1991; Westbrook, 1994), basata sul coinvolgimento diretto e la partecipazione in qualità di stakeholder dei percorsi di RST sperimentati. In questo articolo analizzeremo, in particolare, come la RST si stia diffondendo in una logica centrifuga, dall'esperienza della singola amministrazione locale (la Regione Marche) ad un progetto che coinvolge i territori di diverse regioni italiane.

Le considerazioni di sintesi si articolano intorno ad alcuni punti chiave che focalizzano gli aspetti più rilevanti emersi dall'analisi dei percorsi locali di sviluppo esaminati e che avvalorano le proposizioni suindicate.

1. La strategia della UE e le politiche dei Paesi Membri per promuovere la CSR nel territorio

A partire dai primi anni 2000 l'Unione Europea ha formalmente riconosciuto il ruolo che i singoli Governi possono esercitare nel diffondere la responsabilità sociale tra le imprese (EC 2001, a-b).

In particolare, nel 2001 la Commissione Europea, nel *Green Paper* "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" lancia un dibattito sui modi nei quali l'UE può sostenere la responsabilità sociale delle imprese e in particolare diffondere al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo delle *best practices* (COM - 2001- 366).

A seguito delle risposte pervenute alla consultazione del *Green Paper*, la Commissione Europea pubblica il documento "A business contribution to Sustainable Development" (COM-2002-347) espressamente rivolto ai

Governi dei Paesi membri, alle associazioni industriali e dei consumatori, al terzo settore, alle singole imprese e agli attori sociali, per stimolarli ad avviare iniziative comuni al fine di promuovere le buone prassi della responsabilità sociale.

Nel 2005 anche il Consiglio del Parlamento europeo, nell'ambito delle politiche a favore dell'occupazione, sollecita gli Stati membri ad incoraggiare le imprese ad avviare percorsi di CSR (Decisione 2005/600 pubblicata su GU L205 del 6.8.2005).

Più recentemente, nel documento strategico "Europa 2020- Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva" (EC, 2010) si riconosce alla CSR di essere l'elemento fondante per la crescita inclusiva dei Paesi membri dell'Unione Europea.

Infine, è sempre nel 2011 che la Commissione, con una comunicazione mirata: "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" (COM -2011- 681)" ribadisce la centralità delle politiche nazionali e subnazionali in materia di CSR e definisce un'agenda di nuovi impegni in materia di:

- promozione della visibilità della CSR e diffusione delle buone pratiche;
- miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione;
- aumento del "premio di mercato" per le imprese che hanno concretamente realizzato buone prassi di CSR;
- divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali;
- integrazione della CSR nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca.

Fino ad oggi, in risposta alle pressioni politiche e normative europee, i singoli Paesi comunitari hanno sviluppato diversi percorsi di "CSR-oriented governance", in funzione del proprio quadro politico, sociale ed economico di riferimento (Albareda *et al.*, 2004; Albareda *et al.*, 2007; Gribben *et al.*, 2001; Midttun, 2004, 2005) che possono essere ricondotti a quattro differenti modelli ideali: il "Nordic model" o "Partnership model" diffuso in Danimarca, Svezia e Norvegia; il "Business in the community model", prevalente in Gran Bretagna; il "Sustainability and citizenship model", diffuso in Germania e Francia; l'"Agorà model", in Spagna (Aaronson e Reeves, 2002; Albareda *et al.*, 2008; Lombardo, 2010; Fifka, 2012).

Tali modelli si differenziano per il diverso peso del governo centrale e locale nel definire, coordinare e supportare sul piano istituzionale e finanziario la CSR e nel differente ruolo giocato dalle categorie di attori coinvolti (imprenditori, associazioni di categoria, comunità civile) (Del Baldo e

Demartini, 2012a-b; Demartini e Del Baldo, 2014). Soffermandosi, ad esempio, sul Regno Unito e sull'Italia Albareda *et al.* (2008) evidenziano come il Governo centrale inglese eserciti un forte ruolo di coordinamento delle varie iniziative promosse in tema di CSR, anche di quelle che si realizzano attraverso l'istituzione di "local strategic partnerships" (Crevoisier, 1996).

Per contro, l'Italia si connota come modello con caratteristiche peculiari, poiché si riscontra un ruolo maggiormente attivo nella promozione della cultura della CSR da parte del Governo regionale e locale che, come approfondito nel prosieguo, ha dato vita a significative iniziative, centrate sul coinvolgimento delle piccole e medie imprese di territorio (Del Baldo, 2014), che costituiscono un protagonista chiave dello sviluppo locale e internazionale e un interlocutore importante della politica industriale del Paese (Barzotto *et al.*, 2014; Lucchese *et al.*, 2016).

1.1 Il piano d'azione nazionale Italiano sulla responsabilità sociale d'impresa 2011-2014

Nel piano d'azione nazionale Italiano sulla responsabilità sociale d'impresa 2011-2014, una specifica sezione è dedicata in modo esplicito alla dimensione territoriale (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, 2012). Tale piano include l'azione distinta e sinergica delle Amministrazioni centrali, delle Regioni e delle altre Amministrazioni locali.

Gli obiettivi del piano comprendono le seguenti linee prioritarie:

1. accrescere la cultura della CSR presso imprese e cittadini (attraverso strumenti e azioni che diano visibilità alle imprese virtuose, quali premi e albi);
2. favorire la trasparenza e la divulgazione di informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali;
3. sostenere le imprese che adottano la CSR attraverso incentivi, sgravi fiscali, semplificazione amministrativa e la promozione delle iniziative nazionali e regionali per la definizione di criteri socio-ambientali negli appalti pubblici;
4. promuovere le iniziative delle imprese sociali, delle organizzazioni del terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile;
5. promuovere la CSR attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale.

Le Regioni italiane hanno dato il loro contributo per la definizione delle priorità e l'identificazione delle azioni, procedendo ad una ricognizione

delle tipologie di interventi maggiormente significativi realizzati negli ultimi 5 anni. Tra queste, si cita il lancio nel 2012 del progetto interregionale “Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d’impresa”, al quale hanno aderito quattordici Regioni (di seguito meglio specificato con riferimento all’esperienza della Regione Marche) finalizzato a condividere le conoscenze che le PA hanno maturato con riferimento ad approcci e programmi di intervento, esperienze realizzate, principali problematiche incontrate (Lombardo, 2012).

Tale progetto contribuirà all’integrazione delle azioni tra i diversi livelli di Governo e alla definizione delle misure di intervento finanziabili con i Fondi strutturali nell’ambito programmazione della politica di coesione europea 2014-2020.

Non va tuttavia dimenticato che, nel quadro della RST, l’azione delle amministrazioni si accompagna a quella degli altri attori coinvolti nei processi di condotta responsabile, come documentato dalla ricognizione effettuata sul territorio nazionale delle buone prassi implementate a livello regionale (MISE, 2012; Allegato 3)¹, e dal confronto con esperienze similari sviluppate in altri paesi europei, tra cui Danimarca e Germania (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2012): imprese (principale motore delle politiche di promozione della CSR), associazioni di categoria, sistema camerale (che tramite Unioncamere e le Camere di Commercio coadiuva le imprese attraverso attività di informazione e formazione); organizzazioni sindacali, organizzazioni non governative (organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile); e sistema finanziario (attraverso l’azione del Forum per la finanza sostenibile, dell’ABI e della finanza etica).

Le politiche pubbliche a sostegno della diffusione della responsabilità sociale d’impresa promosse a livello centrale rischiano di avere poca efficacia, se non sono modellate in base alle peculiarità dello specifico territorio in cui le imprese sono radicate. Per questo motivo presentiamo, di seguito, un quadro teorico di riferimento, supportato da un’analisi della letteratura, che illustra l’efficacia delle azioni promosse dal governo locale per favorire la creazione di network territoriali volti a creare un modello di sviluppo economico sostenibile.

¹ Tra le Regioni comprese nel report delle buone prassi oltre alle Marche, si collocano: Emilia Romagna, Friuli, Lombardia, Liguria, Piemonte, Puglia, Sardegna, Toscana, Umbria e Veneto.

2. Percorsi territoriali sostenibili e responsabili: il *genius loci*

I possibili percorsi in cui prende forma la CSR “territoriale” poggiano su un *plafond* antropologico e sociale condiviso e radicato nei diversi contesti locali ove sono presenti “geneticamente” gli elementi costitutivi di una logica di responsabilità sociale e di sostenibilità: la salvaguardia ambientale, la crescita formativa e culturale, la valorizzazione della persona nel suo profilo umano, e non solo come forza lavoro, la trasparenza di ogni organizzazione verso i portatori di interesse, la disponibilità degli attori a considerarsi parte del “sociale”, oltre che dell’ambiente economico, produttivo, finanziario.

Detti percorsi possono essere “innescati” da soggetti privati (singole imprese, reti e sistemi di imprese), da attori pubblici o da protagonisti del “terzo settore”, in funzione delle specificità dei singoli contesti locali. Tuttavia, la loro efficacia sembra dipendere dalla presenza di una solida rete valoriale e dalla condivisione di principi etici radicati nel territorio, che facilitano la convergenza delle attese, degli sforzi, e degli obiettivi dei diversi protagonisti (Halinen e Törnroos, 1998).

Rispetto a queste premesse, un primo quadro sistematico delle esperienze di “CSR diffusa” in Italia, promosse dal settore privato e da quello pubblico è fornito da Perrini, Pogutz e Tencati (2006). Tra le prime si collocano i sistemi di reporting e certificazione e alcune esperienze di finanza etica (fondi etici, sistemi di rating etico). Tra le seconde si pongono i progetti promossi a livello regionale e provinciale finalizzati ad incoraggiare l’uso di strumenti di certificazione etico-sociale e le iniziative per la diffusione delle *best practices* di CSR promosse dal sistema nazionale delle Camere di Commercio.

Oltre a quello citato, negli ultimi anni si sono moltiplicati i contributi tesi ad analizzare gli approcci alla CSR centrati su una logica sistemica e di coinvolgimento delle PMI in reti assieme ad altri attori del territorio (Balluchi *et al.*, 2011; Minguzzi e Passaro, 2000; Baldarelli e Parma, 2007; Paloscia, 2007; Peraro e Vecchiato, 2007) o basati sull’appartenenza a specifici distretti (Molteni, Antoldi e Todisco, 2006). La creazione di network informali centrati su relazioni di fiducia e condivisione di valori tra diversi portatori di interesse costituisce un elemento fondamentale per lo sviluppo di iniziative di *corporate citizenship* e per la costruzione del bene comune anche in altri territori europei (Maaß, 2006; Spence, Schmidpeter e Habisch, 2003; Spence e Schmidpeter, 2003; EC, Round Table, 2004; Peredo e Chrisman, 2006).

I percorsi basati sul networking e sulla collaborazione tra PMI e attori istituzionali, locali e nazionali, appaiono fondamentali per l'effettiva applicazione della CSR (Ørskov, 2006; Kromminga e Dresewski, 2006).

Dove gli attori "radicati", pubblici e privati, business e non, sono stimolati a cooperare per sviluppare in modo responsabile il sistema sociale e produttivo, la loro azione diventa uno strumento efficace del governo sostenibile a livello territoriale.

Sulla base della letteratura esaminata, proponiamo le seguenti proposizioni per interpretare e analizzare l'efficacia del ruolo della PA e, in particolare del governo locale, nel promuovere la responsabilità sociale di territorio:

- P1. Etica e valori condivisi sono alla base dell'efficace dell'azione del governo locale per promuovere la RST.
- P2. Il principio di sussidiarietà è il criterio guida del governo locale per una concreta articolazione della RST.

Dette proposizioni sono di seguito analizzate.

2.1. Etica e valori come leve del governo locale per la RST

In letteratura il tema della CSR nelle PMI e nella Pubblica Amministrazione è stato sviluppato recentemente, aprendo percorsi innovativi di governance nei quali la soluzione dei problemi dipende dalla capacità di mobilitare i "diversi pubblici" e di creare interessi convergenti attraverso scelte di governo sostanziali e condivise (Borgonovi, 2004). L'efficacia dei progetti di sviluppo *CSR-oriented*, che si traducono in azioni e strumenti di "buona governance" locale, dipende in primo luogo dalla condivisione di una visione comune, eticamente connotata.

La prossimità, che trova sintesi nella coesione sociale, è la chiave del processo di formazione di *cultural, ethical, visionary e responsible network* (Niccolini, 2008), forme organizzative sistemiche e flessibili poggianti su un nucleo di comuni caratteristiche culturali e su un orientamento etico condiviso, che sono spesso la traduzione di reti sociali basate su relazioni tra persone legate da rapporti di amicizia, parentela, stima, fiducia.

La presenza di relazioni stabili e collaborative fra organizzazioni pubbliche e private, for e non profit, è alla base della creazione di network misti e sinergici, a cui è associata la capacità di affrontare problemi complessi (Gerencser *et al.*, 2008) in quanto mega-comunità in cui convivono diversi attori che giocano ruoli diversi.

La necessità e l'opportunità di reti/network che catalizzano le diverse "anime" del tessuto socio-economico e istituzionale, trae fondamento teori-

co in un modello economico incentrato sui principi del “bene comune”, sulla solidarietà, sul valore delle relazioni e della fiducia e sull’importanza della persona, centro e fine di ogni azione, istituzione, organizzazione (Zamagni, 2007). Tali approcci, che possono ritenersi “pionieristici”, si sviluppano in ottica processuale, a partire dal riconoscimento e dalla mappatura dei percorsi di CSR degli attori locali (azioni e strumenti), all’identificazione dei nodi della rete partner dei progetti (imprese, associazioni, autorità pubbliche), alla diffusione della cultura della sostenibilità e di corrispondenti azioni.

Alle organizzazioni pubbliche, che istituzionalmente rappresentano gli interessi della società civile, spetta il ruolo di regolatore, controllore e supervisore della CSR, di informatore ed educatore; quello di propulsore di motivazione ed *envisioner* è tipico del settore non profit, mentre il ruolo di stimolatore e catalizzatore può essere assunto da organizzazioni pubbliche, non profit, o private. Ma è solo l’integrazione che consente di superare visioni frammentate e di applicare di una sorta di pensiero sistemico che concepisce i ruoli delle organizzazioni dei diversi settori in modo sinergico (Borgonovi, 2004), sviluppando convergenze interessanti e percorsi di CSR *public and non-profit driven*, la cui efficacia nel lungo periodo è strettamente legata alla coerenza della macro-cultura a livello territoriale, interpretabile come “armatura culturale del territorio”.

2.2 RST di territorio, governance locale e sussidiarietà

Il modello di responsabilità sociale di territorio che ha per protagonisti network di attori localizzati può essere considerato esempio di una nuova generazione di *policies*.

Negli ultimi vent’anni, infatti, si sono progressivamente affermati modi innovativi di soddisfare funzioni pubbliche e si è fatta strada la consapevolezza che molti beni pubblici non possono più essere prodotti senza l’apporto delle risorse private o del livello locale o periferico. Attori privati e forze sociali sono chiamati a partecipare al processo di formulazione e implementazione di politiche pubbliche. “L’interesse pubblico si socializza in parte - poiché deriva dall’interazione tra attori nel processo di policy - (...) o viceversa si rafforza come interesse collettivo (Donolo, 2005, p. 36).

L’aumento delle “miscele” o di “ibridi”, frutto del mix di pubblico e privato (compreso il privato sociale), rende più labile i confini tra pubblico e privato, e con la progressiva costruzione di reti si apre un universo poli-

cratico e policorporativo (Teubner, 2000) e si realizzano configurazioni istituzionali non riducibili alle dicotomie classiche.

È allora possibile avere beni pubblici da pratiche sociali e da politiche che assumono la forma di processi socio-istituzionali. Questa evoluzione concretizza il principio di sussidiarietà, criterio guida che invita a trovare per ogni funzione, bene o prestazione a carattere pubblico, il livello appropriato di competenza e di responsabilità. Diventa così importante la dimensione dell'ambito territoriale competente, intesa come "prossimità", così come il tipo di istituzioni responsabili e legittimate ad agire a e per quel livello, in funzione della materia, del tipo di decisione e dei fattori di contesto.

Ed è proprio ciò che accade nei percorsi di governance territoriale socialmente orientata, implementati a livello provinciale, regionale o locale, centrati su network la cui composizione e i cui attori dipendono dallo specifico livello di articolazione/contesto.

Nel prosieguo, con il caso studio della Regione Marche, analizzeremo come la RST si stia effettivamente diffondendo partendo dalle esperienze delle singole amministrazioni locali fino ad un progetto che coinvolge i territori di diverse regioni italiane.

3. Il ruolo della Regione Marche nel promuovere la rete regionale per la responsabilità sociale

3.1 Obiettivi e metodologia

Al fine di interpretare e analizzare l'efficacia del ruolo del governo locale nel promuovere la responsabilità sociale di territorio, il caso studio di seguito presentato è finalizzato a descrivere e a valutare, in termini di efficacia e di validità del modello, il percorso di responsabilità sociale di territorio sperimentato nel contesto regionale marchigiano. La Regione Marche è stata selezionata in quanto tipico territorio di imprenditorialità diffusa in cui lo sviluppo socio-economico, trainato da PMI e articolato in piccoli centri, è scaturito dalla storica vocazione artigianale e agricola della regione, preservando il tessuto di relazioni ancorate al territorio. Le Marche si presentano come *best practices* di interesse, non solo per la presenza di numerose PMI eccellenti, attive nel favorire il benessere economico e sociale della comunità di appartenenza (Unioncamere, 2003, 2007, 2010), ma anche per una Pubblica Amministrazione particolarmente sensibile nel promuovere la qualità della vita dei cittadini e la responsabilità sociale delle imprese.

Oggetto d'indagine sono i progetti sperimentali promossi dalla Regione Marche, definiti “network etici territoriali”, qui intesi come “forme di coalizione tra istituzioni locali, imprese e organizzazioni della società civile che si impegnano in relazioni volontarie, reciprocamente vantaggiose, e perseguono un obiettivo sociale comune: migliorare la qualità della vita e del lavoro nel territorio marchigiano” (Regione Marche, 2006, p. 6); (Fadda, 2016).

La metodologia adottata è lo studio di casi (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Flick, 2009), che rappresenta una strategia di ricerca tipica dell'approccio qualitativo, finalizzata alla comprensione delle dinamiche che caratterizzano uno specifico fenomeno (il governo territoriale socialmente orientato) e utilizza i risultati sia per scopi cognitivi, che normativi.

L'analisi è basata sull'elaborazione, validazione e interpretazione delle informazioni raccolte lungo un arco temporale pluriennale (2009-2014) attraverso interviste semi-strutturate e conversazioni informali rivolte a funzionari, operatori e dirigenti pubblici della Regione Marche appartenenti ai Servizi per l'impiego e il mercato del Lavoro - Gruppo di Lavoro per lo Sviluppo Sostenibile - coinvolti nei progetti di seguito presentati. Le interviste (della durata media di 40 minuti, successivamente trascritte, codificate e validate) sono state altresì indirizzate a diversi partner del network regionale: funzionari pubblici provinciali; rappresentanti delle associazioni di categoria marchigiane; imprenditori, responsabili tecnici del progetto (manager di KPMG Advisory Spa, partner tecnico e coordinatore). In totale sono state svolte 30 interviste, rivolte a 12 interlocutori individuati come *key informant* (Halinen e Törnroos, 2005) rappresentati, rispettivamente, da: 2 rappresentanti da funzionari pubblici regionali, 6 funzionari pubblici provinciali (uno per ciascuna provincia marchigiana coinvolta nel progetto), 1 imprenditore, 2 rappresentanti di associazioni di categoria/imprenditoriali, 1 responsabile dell'ente di consulenza coinvolto come partner tecnico del progetto (KPMG). Le interviste sono state svolte sulla base di una traccia costituita da un questionario semi-strutturato a risposte aperte, articolato intorno a 8 punti chiave, tesi ad approfondire i seguenti aspetti: la motivazione della partecipazione al progetto; gli obiettivi del progetto; i valori alla base della scelta di promuovere e aderire al percorso di responsabilità condiviso dagli attori del territorio; le implicazioni in termini di risorse coinvolte (risorse finanziarie, umane e di conoscenza); i risultati attesi; gli obiettivi raggiunti e i benefici conseguiti; le criticità emerse; e le prospettive future.

In parallelo, le fonti primarie dei dati (questionario e interviste) sono state abbinate a fonti secondarie (analisi documentale, consultazione dei siti web della regione e delle province marchigiane, analisi di report). L'analisi

documentale è stata applicata sia a documenti ad accesso pubblico (fonti normative regionali, nazionali e provinciali, report pubblici, progetti e disciplinari tecnici del Servizio regionale), che a documenti ad uso interno, redatti dai partner tecnici del progetto.

La strategia di ricerca si è quindi basata sull'impiego di un mix di fonti informative, allo scopo di acquisire elementi conoscitivi necessari per l'approfondimento dell'analisi. L'approccio induttivo e la ricerca qualitativa basata su casi studio (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007; Flick, 2009) completano la prospettiva di analisi deduttiva (Dubois e Gadde, 2002) perché favorisce l'approfondimento di esperienze concrete o di nuove aree di ricerca (Yin, 2003) e sono particolarmente impiegati nei contesti sistemici e di rete formati da una pluralità di attori e di relazioni (Easton, 1995).

Lo studio si è inoltre basato sull'osservazione e la partecipazione diretta dei ricercatori alle diverse fasi dei progetti, essendo l'Università degli Studi di Urbino uno degli attori del network analizzato. Ciò ha comportato l'intervento in prima persona agli incontri formativi e divulgativi promossi a livello regionale e provinciale (organizzazione e svolgimento di relazioni a convegni, seminari, workshop). La metodologia di indagine ha quindi aderito all'approccio dell'*action research*, impiegato in svariati settori applicativi, in base al quale "l'action researcher non si pone come osservatore indipendente, ma diventa partecipe, e il processo di cambiamento diventa oggetto di ricerca" (Benbasat *et al.*, 1986, p. 372); circostanza, questa, particolarmente utile nella costruzione della teoria in situazioni complesse (Westbrook, 1994) poiché l'*action research* si traduce in un processo interattivo di diagnosi, intervento, azione e apprendimento riflessivo (Argyris, 1985; Checkland, 1991).

3.2 Il ruolo della Regione Marche nel promuovere la Responsabilità sociale del territorio

3.2.1 Il primo network territoriale marchigiano

Il tema della responsabilità sociale d'impresa (RSI o CSR) è divenuto nel tempo un obiettivo strategico per la Regione Marche, sottolineato in diversi documenti programmatici, nella convinzione che le politiche di RSI costituiscono una parte importante della politica complessiva, perché non è pensabile definire e sviluppare un modello di crescita economica che non tenga conto di fattori indispensabili per consolidare la coesione sociale del territorio e garantirne l'ecosistema. La stessa legge regionale n. 2/2005

all'art. 32 "Responsabilità sociale d'impresa" (Titolo V Sicurezza e qualità del lavoro e dell'impresa) promuove l'adozione di pratiche e certificazioni etiche da parte delle imprese e sostiene iniziative concordate e condivise che affermino il ruolo centrale delle imprese nel garantire la qualità, la sicurezza e la regolarità delle condizioni di lavoro, così come una relazione armonica e sostenibile con l'ambiente.

Il progetto SIRM è stato avviato nel 2005 dal Centro Formazione Marche (consorzio a cui aderiscono 120 imprese marchigiane) con il supporto di partner istituzionali (in *primis* la Regione Marche - Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro, Assessorato alla Conoscenza, Istruzione, Formazione e Lavoro), di società di consulenza del territorio (Istituto per lo Sviluppo Etico, Officina Etica Regione Marche, Euromediterranea Associazione di Promozione Sociale) e di diverse organizzazioni espressioni della società civile con lo scopo di attivare sinergie tra territorio, istituzioni, imprese, associazioni imprenditoriali, parti sociali e società civile, e di proporre e incoraggiare l'adozione, da parte delle imprese, delle migliori prassi in materia di responsabilità sociale².

È da notare, pertanto, che ben prima del Piano nazionale, nel territorio regionale marchigiano, così come in altre regioni d'Italia (Minguzzi e Passaro, 2000; Molteni, Antoldi e Todisco, 2006; Baldarelli e Parma, 2007; Paloscia, 2007; Peraro e Vecchiato, 2007) si era avvertita l'esigenza di promuovere e diffondere le buone prassi di CSR.

Questa prima esperienza, conclusasi nel 2006, ha coinvolto un campione pilota di venti PMI marchigiane, appartenenti a tre settori specifici (edile - impiantistico, viti-vinicolo e turistico-alberghiero) e si è conclusa con la progettazione e sperimentazione di un sistema di indicatori specifico per le PMI, utilizzato per mappare le prassi socialmente responsabili delle aziende (Regione Marche, 2006). Il risultato importante di questa prima sperimentazione è stato quello di aver introdotto un elemento innovativo nella cultura imprenditoriale marchigiana. Attraverso la formazione degli *auditor* e

² Come si legge nel rapporto conclusivo del progetto SIRM "L'idea da cui prende slancio la costituzione di un sistema etico territoriale è legata al concetto di partnership, intesa come coalizione tra imprese, organizzazioni della società civile, istituzioni e territorio che si impegnano in relazioni volontarie, reciprocamente vantaggiose e innovative, e perseguono un obiettivo sociale comune: migliorare la qualità della vita nel territorio marchigiano mediante l'integrazione di risorse e di competenze, riuscendo a comunicarlo efficacemente in funzione di una strategia di marketing territoriale" (Regione Marche, 2006, p. 6).

l'elaborazione di un Disciplinare di RSI, il progetto ha consentito infatti di definire e sperimentare principi fondamentali in tema di: natura volontaria della RS; trasparenza e credibilità delle pratiche socialmente responsabili; approccio alla RSI comprensivo degli aspetti sociali, ambientali e degli interessi dei consumatori.

I limiti del progetto hanno riguardato essenzialmente due aspetti: 1) la necessità di individuare con maggiore chiarezza gli obiettivi da raggiungere sia a livello di sistema, che con riferimento ai diversi attori del network; 2) il mancato coinvolgimento nel network di tutte le categorie di interlocutori, rappresentative dell'intero tessuto imprenditoriale (comprendendo tutti i settori produttivi presenti nella regione) e delle diverse anime del territorio (includendo ad esempio associazioni datoriali e di categoria, banche, organizzazioni non profit, associazioni espressione della società civile) (Regione Marche, 2006).

Successivamente, alla luce dei punti di debolezza della precedente esperienza, il progetto I.Re.M. - Imprese Responsabili della Regione Marche (2009-2010) ha avuto lo scopo di completare e migliorare il percorso avviato con SIRM, inaugurando una seconda fase del modello di responsabilità sociale marchigiano, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di seguito indicati (Tab. 1)

Tab. 1 - Gli obiettivi del progetto I.Re.M.

| Obiettivi |
|---|
| Aggiornamento e integrazione del disciplinare SIRM |
| Realizzazione di un sistema regionale di RSI |
| Predisposizione di un "Cruscotto di Sostenibilità", contenente gli indicatori delle performance sociali e ambientali |
| Realizzazione del Codice di condotta RSI |
| Sperimentazione allargata a 42 aziende di tutti i settori, con particolare focus sul settore calzaturiero e del mobile |
| Sviluppo e applicazione del Marchio delle aziende socialmente responsabili |
| Realizzazione di una banca dati delle aziende socialmente responsabili, consultabile sul sito istituzionale della Regione Marche, con indicazione del livello di responsabilità |
| Raggiunto. |

Due sono stati i fronti principali di innovazione rispetto alla precedente esperienza: in primo luogo il network è stato allargato per comprendere oltre 40 PMI marchigiane appartenenti a tutti i settori (a partire da quelli più rappresentativi del tessuto economico locale, tra cui i settori metalmeccanico e alimentare) e coinvolgere la filiera produttiva di alcune grandi imprese marchigiane.

In secondo luogo, si è caratterizzato per la capillarità degli ambiti di intervento articolando il network in profondità, per meglio aderire alla specificità dei singoli contesti locali e coinvolgendo i diversi attori nel forum multi-stakeholder regionale (Tab.2), strumento operativo del progetto, aperto ad istituzioni, associazioni, ed organizzazioni attive sul tema della CSR.

Tab. 2 - Composizione del Forum multi-stakeholder della Regione Marche

| Definizione | Membri del Forum |
|--|--|
| Il Forum Multi-stakeholder è composto da rappresentanti regionali individuati fra le parti sociali, le istituzioni, il sistema economico, la società civile e le organizzazioni attive sul tema RSI. Comprende un rappresentante operativo delle diverse organizzazioni. | CNA Marche, Confindustria Marche, Confapi Marche, Confartigianato Marche, Confcommercio Marche, Unione regionale delle Camere di Commercio della Regione Marche (Unioncamere), Confesercenti Marche, CIA Marche, Copagri Marche, Confcooperative Marche, Lega Coop, Rappresentanti della Regione Marche (Servizi per l'Impiego e Mercato del Lavoro), Rappresentanti delle Università residenti nella Regione; Consigliere di Parità, CLAAI Marche, Confagricoltura Marche, un rappresentante delle organizzazioni sindacali dei lavoratori rappresentative a livello regionale (CGIL, CISL, UIL), KPMG. |

L'obiettivo principale della seconda fase di sperimentazione è stato quello di realizzare un sistema e un modello regionale di CSR, sviluppando un "marchio" delle aziende socialmente responsabili marchigiane e censendole in una banca dati consultabile sul sito istituzionale della Regione Marche, con indicazione del livello di responsabilità raggiunto.

In particolare sono stati sviluppati i seguenti strumenti e metodologie:

- Codice di comportamento per le PMI marchigiane, con la definizione dei principi di comportamento etico, sociale e ambientale attinenti al territorio, alle comunità locali e alle logiche di rete-filiera, rispetto ai quali specificare i singoli comportamenti responsabili da assumere.
- Linee Guida regionali per l'adozione di un metodo condiviso di gestione e comunicazione della RSI.
- Procedura di adesione al sistema regionale I.Re.M. con fasi e modalità operative da seguire.

Alle aziende coinvolte è stata offerta un'attività di assistenza tecnica di informazione, formazione, analisi di check-up volta a valutare tramite interviste il profilo di responsabilità sociale dell'azienda e il posizionamento rispetto ai temi della RSI. In particolare, sono stati valutati i seguenti aspetti: anagrafica dell'azienda; livello di conoscenza della RSI; iniziative attua-

te in campo sociale e ambientale; comunicazione delle iniziative, considerazioni e suggerimenti per lo sviluppo del sistema I.Re.M.

Sono stati elaborati e sperimentati gli indicatori di Responsabilità Sociale ed è stato compilato il Cruscotto di Sostenibilità previsto dal sistema regionale, con la funzione di strumento di reporting interno per il monitoraggio delle performance di sostenibilità e dei rischi ad esse correlati, ma anche con la funzione di strumento di comunicazione esterna del profilo e delle performance di sostenibilità dell'azienda.

Sono stati inoltre definiti alcuni strumenti di incentivo per l'adozione di comportamenti socialmente responsabili e l'adesione al sistema I.Re.M: 1) forme di finanziamento specifiche³ per quelle imprese che dimostrano adeguati livelli di responsabilità sociale; 2) concessione di sgravi fiscali; 3) sistemi premianti nei bandi pubblici di riconoscimento dei percorsi di RSI intrapresi; 4) specifiche attività di sensibilizzazione dei consumatori sulla RSI.

Grazie anche al coinvolgimento dell'INAIL e del mondo universitario il progetto ha consentito di diffondere la responsabilità sociale d'impresa attraverso le direttrici principali di sicurezza e qualità del lavoro (pari opportunità, conciliazione vita-lavoro, benessere nel lavoro, salute e sicurezza), del risparmio energetico e della sostenibilità ambientale, della qualità dei prodotti e della tutela dei consumatori e delle comunità locali. Le attività di intervento sono state programmate sia nel Piano integrato triennale delle attività produttive e del lavoro (Delib. Amm. N. 87/2012) che nel Piano annuale per l'occupazione e lavoro (DGR n. 832/2013).

3.2.2 Verso il network interregionale per la responsabilità sociale di territorio

Nel febbraio 2013 la giunta della Regione Marche, dopo una serie di consultazioni avviate nel 2012 e realizzate attraverso incontri e tavoli tecnici, ha deliberato l'adesione al protocollo d'Intesa per l'attuazione del progetto interregionale e transnazionale di creazione di una rete per la CSR ("Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa"). Il protocollo, promosso dalle regioni Veneto e Liguria, è stato

³ Le fonti di finanziamento utilizzate sono riferite sempre a risorse del POR Marche FSE.

firmato da numerose regioni italiane del Nord, Sud e Centro (Friuli Venezia Giulia, Valle d'Aosta, Piemonte, Marche, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Abruzzo, Umbria, Toscana, Veneto, Puglia, Sardegna) ed ha la finalità di collaborare alla definizione di percorsi condivisi di responsabilità sociale e di promuovere una gestione coordinata tra le parti, per massimizzare l'efficacia congiunta delle singole azioni regionali e statali e della capacità di queste di conseguire i risultati. Al progetto, a cui il Ministero dello Sviluppo Economico ha espresso il proprio interesse a partecipare, ha aderito formalmente il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, consapevoli dell'importanza di avviare tra le PA un processo di scambio e di apprendimento reciproco sugli approcci e programmi di intervento adottati, sulle esperienze realizzate e sulle problematiche connesse, e di avviare collaborazioni operative.

L'approccio condiviso, che dall'ambito regionale si è aperto al piano interregionale, è frutto di un percorso di concertazione tra e nelle diverse regioni, che hanno consentito la verifica di fattibilità del piano partendo dalla reciproca condivisione delle singole esperienze regionali (fase conoscitiva) e dall'analisi dei progetti sviluppati (fase comparativa), che hanno fornito un terreno per la riflessione comune.

Le linee guida per l'articolazione del progetto interregionale sono di seguito sintetizzate:

- divulgare la CSR e la sostenibilità in stretta connessione con la strategia aziendale;
- sostenere i "soggetti leader" (grandi imprese o PA) che giocano un ruolo guida e di *moral suasion*;
- riunire gli indicatori sulla CSR delle varie Regioni d'Italia e renderli compatibili con il "rating di legalità" (Regolamento AGCM-Antitrust novembre 2012);
- definire nello standard interregionale un set di indicatori non troppo numeroso e complesso, adottabile anche dalle PMI, che mappi le cinque aree fondamentali (lavoratori, clienti-fornitori, ambiente, comunità locale, governance);
- differenziare lo standard interregionale, in base al settore di attività e alla dimensione aziendale/di gruppo, tenendo conto anche delle filiere e dei distretti;
- programmare un percorso che preveda premialità, agevolazioni e accordi con ABI e banche affinché le imprese che rispondono a determinati requisiti possano ottenere dei benefici (tra i quali finanziamenti agevolati e la richiesta di criteri socio-ambientali per partecipare a bandi di finanziamento e ad appalti pubblici).

La governance della rete interregionale è rappresentata da un comitato tecnico per il coordinamento delle attività avviate nell’ambito dell’intesa, composto dai dirigenti competenti per materia e rappresentanti di ciascuna delle amministrazioni aderenti, al quale sono affidati i compiti sotto riportati (Tab. 3).

Tab. 3 – Compiti del comitato tecnico interregionale

| Compiti | |
|---------|--|
| 1 | Indirizzare, monitorare e valutare gli interventi che verranno attivati |
| 2 | Condividere strumenti, prodotti, pratiche e conoscenze in tema di RSI |
| 3 | Garantire il flusso informativo sistematico, al fine di consolidare un processo stabile di concertazione e condivisione dei reciproci programmi di attività e mettere in comune le esperienze realizzate |
| 4 | Individuare e realizzare azioni di cooperazione, finalizzate allo scambio e allo sviluppo di attività, prodotti e servizi di interesse comune |
| 5 | Supervisionare l’attuazione degli interventi, attraverso incontri operativi (ai quali potranno partecipare, oltre ai rappresentanti dei partner, anche eventuali referenti o interlocutori privilegiati individuati dai partner stessi), volti ad assicurare la realizzazione del progetto secondo i tempi e i modi che verranno concordati. |

Le attività previste nell’intesa (che comprendono scambi di esperienze, visite di studio, progetti da sviluppare a livello europeo e internazionale), pur tenendo conto delle specificità territoriali, sono progettate e realizzate su base collaborativa: ogni Regione contribuisce fornendo informazioni, materiali e risorse umane. Dette attività saranno sostenute da risorse FSE e/o altri fondi individuati dalle singole Regioni con appositi provvedimenti amministrativi. Le Amministrazioni aderenti, inoltre, si sono impegnate a favorire l’estensione del Protocollo ad altre Regioni e Province Autonome, per ampliare la rete e promuovere la collaborazione.

3.3 Considerazioni di sintesi sul caso studio

In sintesi, il protocollo di rete interregionale rappresenta un ulteriore step del percorso verso la CSR avviato dalla Regione Marche con i Progetti SIRM e I.Re.M. Esso è frutto di due “tensioni”, la prima di natura endogena, la seconda esogena, che si articolano a livello micro-meso (toccando imprese e istituzioni locali) e a livello meso-macro (coinvolgendo imprese ed istituzioni di altre aree).

In primo luogo il percorso nasce da una tensione “originaria”, cioè propria alla Regione Marche, in considerazione del substrato sociale, culturale ed economico, che recepisce (e allo stesso tempo rafforza) l’orientamento

alla CSR che connota le tante imprese marchigiane eccellenti dove vivono i valori “antichi” del modello marchigiano (Fuà e Zacchia, 1983; Putnam, 1993).

I tanti piccoli luoghi di imprenditorialità diffusa continuano a generare un trionfo vincente fatto di identità, tradizione, fiducia, traducibile in un’atmosfera socio-culturale che è alla radice dell’orientamento socialmente responsabile delle PMI marchigiane “di territorio” (Matacena e Del Baldo, 2009; Del Baldo, 2010, 2012a, b, 2013), che fanno della CSR un tratto distintivo della propria mission, governance e accountability e alimentano, attraverso le *best practices*, un modello di sviluppo nel quale il territorio è protagonista. Su questo “terreno” matura un percorso di avvicinamento reciproco attivato dalla formazione di network formati da molteplici attori locali del territorio, tra i quali gioca un ruolo importante il Governo locale.

L’influenza delle comunità locali sulle piccole imprese marchigiane si esprime, dunque, a vari livelli, offrendo quel *milieu* culturale, istituzionale, politico e sociale che ha permesso di conciliare, negli anni dello sviluppo economico, le nuove attività industriali con l’identità e i valori tradizionali della società locale. La responsabilità sociale di territorio rappresenta quindi un percorso che riflette la specificità del tessuto socio-economico Italiano e delle Marche in particolare (Fuà e Zacchia, 1983; Putnam, 1993).

In secondo luogo, questo orientamento è rafforzato dal confronto con le esperienze di altre regioni, il che consente di sposare il piano d’azione dal livello micro e meso-locale a quello interregionale, come si deduce dalla lettura dell’intesa e delle sue premesse, ovvero dalle considerazioni condivise dalle diverse amministrazioni regionali. Le condizioni per il successo del progetto sono rappresentate da fattori contingenti interni (orientamento alla responsabilità sociale degli attori istituzionali, delle imprese e degli altri soggetti aderenti ai progetti di CSR già intrapresi attori locali) e da fattori contingenti esterni, rappresentati dai riferimenti normativi a livello comunitario e nazionale volti a promuovere la CSR.

Perché il contributo del governo pubblico locale si rafforzi occorre però un’agenda concreta, articolata sui fronti normativo, culturale (sensibilizzazione delle imprese scettiche), tecnico (servizi di formazione; incentivi alle imprese certificate in termini di accesso al credito, marchi di qualità, punteggi nelle gare di appalto, agevolazioni fiscali, semplificazioni amministrative, sussidi su progetto, ecc.), capace di superare la logica dell’intervento di tipo “spot” e comportamenti di natura opportunistica, e di articolare una programmazione strategica di più vasto respiro.

4. Alcune riflessioni conclusive su *public governance* e percorsi di responsabilità sociale di territorio

Le considerazioni conclusive propongono alcuni spunti di riflessione per promuovere l'efficacia della PA nei percorsi di responsabilità sociale di territorio. Tali considerazioni si basano sulle nostre proposizioni iniziali, rafforzate dal caso studio e dalla letteratura in materia di percorsi locali di sviluppo centrati su *values-based public-private networks*. Rappresentano, quindi, un primo risultato della ricerca, da alimentare nel futuro seguendo gli sviluppi del progetto interregionale.

P1. Etica e valori come leve del governo locale per la RST

Le nuove modalità di relazione che vanno diffondendosi tra PA e cittadini, loro associazioni organizzate e imprese, fondate su leve motivazionali e valoriali, superano la logica del *new public management* (Hood e Peters, 2004), per confluire in forme di *managing publicly* e di *public governance* (Bozeman, 2006; O'Flynn, 2007) in cui trasparenza, comunicazione, partenariato, partecipazione, accountability, sono condizioni abilitanti per una buona governance, frutto della collaborazione tra amministrazione e cittadini, soggetti attivi nella realizzazione di valore pubblico. In taluni casi, il settore pubblico estende il suo raggio d'azione a coprire aree appartenenti alla sfera del privato e della società civile (Bozeman e Bretschneider, 1994; Pesch, 2008). Le esperienze di CSR territoriale testimoniano come soprattutto a livello di organi di governo locale l'apertura delle istituzioni alle diverse forme di rappresentanza e il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, esprimano (e scaturiscano da) un'appartenenza. Le varie forme di partnership tra il pubblico e il privato sono considerate un "ibrido": il risultato di una collaborazione che va al di là dei confini tradizionali (Zapata e Hall, 2012).

P.2 RST di territorio, governance locale e sussidiarietà

La *public governance*, che ha bisogno di relazioni di sussidiarietà e partnership tra Stato e società, segna il passaggio da forme gerarchiche di programmazione e del *policy making* a forme alternative, come quelle della comunità, del network e delle partnership tra pubblico e privato.

Il modello di responsabilità sociale di territorio che ha per protagonisti network di attori localizzati può essere considerato esempio di una nuova generazione di *policies*.

Dalla simbiosi di sussidiarietà verticale e orizzontale (intesa come integrazione delle due dimensioni in termini di cooperazione tra livelli di governo – amministrazione regionale, provinciale, comunale – e tra strumenti politico-amministrativi e risorse apportate da altri attori, quali imprese for

profit e non) scaturisce una varietà di soluzioni istituzionali ed organizzative, che nell'insieme avvicinano i portatori di interesse, creano coesione fra gli attori coinvolti e diffondono una logica di responsabilizzazione reciproca.

Nell'approccio della Regione Marche trova conferma l'ipotesi della validità del percorso di RST, che appare in grado di produrre effetti di medio/lungo periodo reali, poiché innesca un mutamento culturale e suscita un cambiamento nell'approccio dei vari attori verso i temi della responsabilità e della sostenibilità in quanto "suscita" e offre strumenti e azioni concreti per implementare a livello locale ed extra-locale percorsi concertati di CSR. Tale approccio è facilitato da fattori di contesto che costituiscono il capitale sociale della Regione Marche e rafforza (attraverso l'approccio multi-stakeholder) il capitale relazionale ed umano. Tuttavia, se le componenti di capitale sociale, relazionale e umano sono rilevanti e "geneticamente" presenti, va rafforzato il capitale strutturale esistente, ciò che richiede un maggiore sforzo di coordinamento delle politiche tra i diversi assessorati della Regione e con gli attori del territorio che presiedono le attività di formazione, ricerca e innovazione (Università e centri di ricerca), così come con gli attori del tessuto finanziario (Del Baldo e Demartini, 2015; 2016).

In conclusione, nei percorsi di CSR di territorio si esplicita il passaggio da *government* a *governance*, dalla logica del piano a quella del *planning* processuale e interattivo orientato allo sviluppo integrato e sostenibile, da logiche politiche a forme di cooperazione multilivello e trasversali che danno luogo a network ibridi, da responsabilità formale a *responsiveness*, da divisione tecnica del lavoro politico-amministrativo a coordinamento e cooperazione tra molteplici attori, in cui anche quelli privati diventano soggetti attivi e responsabilizzati.

Riferimenti bibliografici

- Aaronson S. e Reeves J. (2002). *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy*. National Policy Association. Washington D.C.
- Albareda L., Lozano J.M., Tencati A., Midttun A. e Perrini F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, vol, 17, n. 4, pp. 347-363.
- Albareda L., Lozano J.M. e Ysa T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 391-407.
- Albareda L., Ysa T. e Lozano J.M. (2004). The Role of Public Policies in Promoting CSR: A Comparison among the EU-15. Interdisciplinary CSR Research Conference (ICCSR), University of Nottingham.

- Argyris C. (1985). *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*. Jossey Bass, Now. San Francisco.
- Ashely P.A. (2010a). Corporate Social Responsibility: A Role only for Business Leaders? Prince Claus Inaugural Address Series, v. 2010. International Institute of Social Studies. The Hague.
- Ashely P.A. (2010b). Interactions between States and Markets in a Global Context of Change. Contribution for Building a Research Agenda on Stakeholders' Social Responsibility. *ISS Working Papers*, Series No. 506. International Institute of Social Studies. The Hague.
- Ashely P.A. (2012a). The Master Model on Multi-actor, Multilevel and Territorial Social Responsibility: A Mapping Tool for Social Responsibility, Development and Equity Policies and Studies. In P.A. Ashley e D. Crowther, *Territories of Social Responsibility. Opening the Research and Policy Agenda* (pp. 161-174). Gower. Surrey, UK.
- Ashely P.A. (2012b). Conclusions: Opening Research and Policy Agendas from a Multi-Actor, Multilevel and Territorial Social Responsibility Approach. In P.A. Ashley e D. Crowther, *Territories of Social Responsibility. Opening the Research and Policy Agenda*. Surrey (pp. 175-17). Gower. Surrey, UK.
- Ashely, P.A. (2012c). Corporate Social Responsibility: From Business Leadership to Multi-actors' Policy Coherence. In P.A. Ashley e D. Crowther, *Territories of Social Responsibility. Opening the Research and Policy Agenda* (pp. 29-48). Gower. Surrey, UK.
- Bache I. e Flinders M. (eds.) (2005). *Multilevel Governance: Interdisciplinary Perspectives*. Oxford University Press. Oxford.
- Baldarelli M.G. e Parma M. (2007). Nuove prospettive nel rapporto relazioni inter-aziendali, responsabilità sociale d'impresa (RSI) e rendicontazione etica, sociale e ambientale: teoria e prassi. *Non Profit*, n. 2, pp. 337-379.
- Balloni V. e Iacobucci D. (a cura di) (2014). *Fondazione Aristide Merloni, Classifica delle principali imprese marchigiane*, anno 2013, Ottobre 2014. ISTAO, Ancona. <http://www.fondazione-merloni.it>
- Balluchi F., Furlotti K. e Petruzzello A. (2011). PMI e responsabilità sociale: un'analisi empirica del contesto italiano. *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 37-68.
- Barzotto M. Corò G. e Volpe M. (2014). Apertura internazionale e risorse economiche locali. Un'indagine sul radicamento territoriale delle imprese multinazionali. *Argomenti*, n. 42, pp. 31-53.
- Benbasat I., Goldenstein D.K. e Mead M. (1987). *The case research strategy in studies of information system*. MIS Quarterly, September. Boon.
- Borgonovi E. (2004). *Ripensare le amministrazioni pubbliche*. Egea. Milano.
- Bozeman B. (2006). *Managing Publicly: a Public Values Centered Post*, NPM Alternative.
- Bozeman B. e Bretschneider S. (1994). The "publicness puzzle" in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of public administration research and theory*, vol. 4, n. 2, pp. 197-224.

- Carroll A.B. e Shabana K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp.85-105.
- Checkland P. (1991). Framework through Experience to Learning: the essential nature of Action Research. In H.E. Nissen (ed.), *Information System Research: contemporary approaches and emergent traditions*. Elsevier. Amsterdam.
- Committee of the Regions of the European Union (2009). The Committee of the Regions' White Paper on Multilevel Governance. www.cor.europa.eu.
- Crevoisier O. (1996). Proximity and Territory versus Space in Regional Science. *Environment and Planning*, vol. 28, n. 9, pp. 1683-1697.
- Del Baldo M. (2012). Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: the Experience of some "Spirited Business. *Journal of Management and Governance*, vol. 16, n.1, pp. 1-36.
- Del Baldo M. (2012a). Familial and Territorial Values for Sustainable Entrepreneurship in Italy: Some Reflections in Theory and Practice. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, vol. 8. n. 8, pp. 1185-1203.
- Del Baldo M. (2012b). Le aziende "di territorio" fra teoria e prassi: verso lo "sviluppo integrale dell'azienda" e del contesto locale. Referred electronic conference proceeding XXIV Convegno annuale di Sinergie, Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012 (pp. 437-452). SINERGIE – CUEIM. Verona.
- Del Baldo M. (2013). Values-based enterprises: the good practices of Italian SMEs, passionately committed to people, environment and community. In L. Bruni e B. Sena (eds.), *The Charismatic Principle in Social Life* (pp. 112-150). Routledge, Taylor & Francis Group. London and New York.
- Del Baldo M. (2014). CSR, shared territorial governance and social innovation. Some exemplary Italian paths. Global Corporate Governance Institute, First Annual Conference August 14-15, 2014. University of Surrey, U.K.
- Del Baldo M. e Demartini P. (2010). Values-Based public-private networks. Best Practices in Italian Local Government: the case of 'Regione Marche'. *Corporate Ownership and Control Journal*, vol. 8, n. 1, Fall, 2010, Continued 8, pp. 772-784.
- Del Baldo M. e Demartini P. (2012a). Small Business Social Responsibility and the missing Link: the local Context. In W.D. Nelson (ed.) *Advances in Business Management*, vol. 4, pp. 69-94. Nova Science Publishers, Inc. New York.
- Del Baldo M. e Demartini P. (2012b). Bottom-Up or Top-Down: Which Is the Best Approach to Improve CSR and Sustainability in Local Contexts? Reflections From Italian Experiences. *Journal of Modern Accounting and Auditing* vol. 8, n. 3, pp. 381- 400.
- Del Baldo M. e Demartini P. (2016). Regional Social Responsibility and Knowledge Economy: The Italian Case. In W. D.Nelson, *Advances in Business and Management*. Vol. 9, pp.13-36. Nova Science Publisher. Hauppauge, NY.
- Demartini P. (2009). Responsabilità sociale d'impresa e attori del territorio: esiste una visione condivisa? In A. Maticena e M. Del Baldo (a cura di), *Responsabilità Sociale d'Impresa e Territorio* (pp. 99-126). F. Angeli. Milano.

- Demartini P. e Del Baldo M. (2014). An Intellectual Capital Perspective for Local Governance and Sustainable Growth. In J. Rooney e V. Murthy (ed.), *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning (ICICKM 2014)* (pp. 127-137). Academic Conferences and Publishing International Limited Reading, UK.
- Demartini P. e Del Baldo M. (2015). Knowledge and Social Capital: Drivers for Sustainable Local Growth. *Chinese Business Review*, vol. 14, n. 2, pp. 106-117.
- Donolo C. (2005). Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di policies. *Stato e Mercato*, n. 73, pp. 33-65.
- Dubois A. e Gadde L.E. (2002). Systematic combining. An abductive approach to case studies. *Journal of Business Research*, n. 55, pp. 553-560.
- Easton G. (1995). Methodology and industrial networks. In K. Möller e D.T. Wilson (eds.), *Business marketing: an interaction and network perspective* (pp. 411-491). Kluwer Academic Publishing. Norwell (MA).
- Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M. e Graebner M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- European Commission (2011). Communication from the Commission to the European Parliament the Council, the European and Social Committee and the Committee of the Regions - A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.
- European Commission (2001a). A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, COM (2001)264 final, Brussels.
- European Commission (2001b). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, COM(2001)366 final.
- European Commission (2002), "European SMEs and Social and Environmental Responsibility", 7th Observatory of European SMEs, 4, Belgium: Enterprise Publications.
- European Commission (2002). Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM (2002) 347 final, Brussels.
- European Commission (2010). Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth COM(2010) 202, Brussels.
- European Commission (2015). *Annual report on European SMEs 2014/2015*. Retrieved from http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm
- European Union (2004). European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs, final version 3 May 2005, pp. 1-26.
- Fadda S. (2016). Labour coefficients reduction and working time reduction. *Argomenti*, n. 4, pp. 89-134.

- Fifka M.S. (2012). The Impact of Socio-Economic and Political Factors on Stakeholder Dialogues in Germany, France, and the United States. In P. Kotler, A. Lindgreen, F. Maon e J. Vanhamme (eds.), *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, Reconciliation* (pp. 3-22). Ashgate. Gower.
- Flick U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*, 4th ed. Sage Publication. London.
- Fuà G. e Zacchia C. (a cura di) (1983). *Industrializzazione senza fratture*. Il Mulino. Bologna.
- Garriga E. e Melé D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, vol. 53 n. 1-2, pp. 51-71.
- GRI, United Nations Global Compact e WBCSD (2015). *SDG Compass*. Retrieved from http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
- Gribben C., Pinnington K. e Wilson A. (2001). Governments as Partners: the role of the central Government in developing new social partnerships. The Copenhagen Centre. Copenhagen.
- Halinen A. e Törnroos J.A. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 87-205.
- Halinen A. e Törnroos J.A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, n. 58, pp. 1285-1297.
- Hood C. e Peters G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, n. 3, pp. 267-282.
- Ki-Moon B. (2015). *Secretary-General's remarks at "Making 2015 a Historic Year"* Retrieved from <http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=8355>
- Kromminga P. e F. Dresewski (2006). Promoting CSR Among SMEs: Experiences from Germany. EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.
- Lombardo G. (2010). An Agreement between Local Government, Financial Institutions and SMEs for the Promotion of Social Responsibility Practices: A Tool for Analysis and Intervention. EBEN Annual Conference, September 9-11, Trento, Italy.
- Lombardo G. (2012). Progetto Interregionale "Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa". Regione Liguria, Dipartimento Istruzione, Formazione, Lavoro e Sport - Settore Politiche del lavoro e delle migrazioni. Genova.
- Lucchese M., Nascia L. e Pianta M. (2016). Una politica industriale e tecnologica per l'Italia. *Argomenti*, n. 4, pp. 25-50.
- Maaß F. (2006). Integrating Corporate Citizenship into Corporate Strategy: Empirical Evidence on SMEs in Germany. EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.
- Matacena A. (2005). Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi. *Non Profit*, n. 1, pp. 15-40.

- Matacena A. e Del Baldo M. (2009). *Responsabilità Sociale d'Impresa e Territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. F. Angeli. Milano.
- Midttun A. (2004). Realigning business, government and civil society: the C(S)R model compared to the (neo)liberal and welfare state model. 3rd Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS), Ghent.
- Midttun A. (2005). Policy making and the role of government. Realigning business, government and civil society. Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, vol. 5. n. 3, pp.159-174.
- Minguzzi A. e Passaro R. (2000). The network of relationship between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 2, pp. 181-207.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico (2012). *Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014*. Roma.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2012). Visita di studio "Responsabilità sociale di impresa in Danimarca: strategie, politiche e strumenti operativi" Copenaghen, 25-26 marzo 2014. Schede sulle iniziative regionali realizzate o in corso di realizzazione sulla responsabilità sociale di impresa (pp. 1-42). Roma.
- MISE - Ministero dello Sviluppo Economico (2012). Le Regioni e la Responsabilità Sociale d'impresa. Report della Ricognizione delle iniziative in tema di RSI realizzate dalle Regioni/PA e Contributo delle Regioni/PA per "Action Plan Nazionale 2013-2014 sulla responsabilità sociale d'impresa" bozza 30.06.2012, (pp. 1-84). www.regionemarche.it
- Molteni M., Antoldi F. e Todisco A. (2006). Smes and Corporate Social Responsibility: an Empirical Survey in Italian Industrial District. EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.
- Molteni M. e Lucchini M. (2004). I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane. F. Angeli. Milano.
- Niccolini F. (2008). *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*. Edizioni ETS. Pisa.
- Ørskov E. (2006). Green Network – a Showcase for Working with CSR in SMEs. EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.
- O'Flynn J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, n. 3, pp. 353-366.
- Osburg T. e Schmidpeter R. (eds.) (2013). *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future*. Springer. Heidelberg/New York.
- Paloscia F. (2007). Fabbrica Ethica: la politica della responsabilità sociale delle imprese della Regione Toscana. In A. Pasquariello (a cura di), *Qualità e responsabilità sociale. Il caso Camst*, Collana Esperienze ed immagini cooperative, Centro italiano di documentazione sulla Cooperazione e l'economia sociale (pp. 89-93). Clueb. Bologna.

- Peraro F. e Vecchiato G. (a cura di) (2007). *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*. F. Angeli. Milano.
- Peredo A.M. e Chrisman J. (2006). Towards a Theory of Community-based Enterprise. *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 2, pp. 309-328.
- Perrini F., Pogutz S. e Tencati A. (2006). Corporate Social Responsibility in Italy: the State of the Art. *Journal of Business Strategies*, vol. 23, n. 1, pp. 65-91.
- Pesch U. (2008). The publicness of public administration. *Administration & Society*, vol. 40, n. 2, pp. 170-193.
- Putnam R.D. (1993). *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press. Princeton, N.J.
- Regione Marche-Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro (2006). La responsabilità sociale delle imprese marchigiane. Un progetto sperimentale. Report conclusivo, Gruppo di Lavoro per lo Sviluppo Sostenibile, SIRM - Sistema Impresa Responsabile Regione Marche (pp. 1-19), Settembre 2006, www.istruzioneformazioneelavoro.marche.it/rsi.
- Regione Marche (2013). Protocollo d'intesa per l'attuazione del progetto Interregionale Transnazionale "Creazione di una rete per la Responsabilità sociale d'impresa", Ancona.
- Rusconi G. (2006). *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*. Ediesse. Roma.
- Sacconi L. (a cura di) (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. Bancaria Editrice. Roma.
- Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè. Milano.
- Sedezari L. (2014). La politica industriale e gli strumenti di finanziamento dell'UE per le PMI ai fini di una reindustrializzazione dell'Europa. *Argomenti*, n. 41, pp. 91-121.
- Spence L.J., Schmidpeter R. e Habisch A. (2003). Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n. 1, pp. 17-29.
- Teubner M. (2000). Hybrids Laws: Constitutionalizing Private Governance Networks. In R. Kagan e K. Winston (eds.), *Legality and Community*. California University Press. Los Angeles.
- Troina G. (2010). *L'impresa sostenibile. Riflessioni su capitale e lavoro, alla luce delle encicliche sociali*. Guerini e Associati. Milano.
- Unioncamere (2003). *Models of Corporate Social Responsibility in Italy. Executive Summary*. Italian Union of Chambers of Commerce, Industry, Craft and Agriculture. Rome.
- Unioncamere (2007). *Le attività del Sistema Camerale sulla Responsabilità sociale, febbraio 2007*. www.csr.unioncamere.it.
- Unioncamere (2010). *Le Piccole e Medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2009*, Istituto Tagliacarne. F. Angeli. Milano.
- Walker T. e Schmidpeter R. (2015). Maturity Model of CSR. In S.O. Idowu, N. Capaldi, M. Fifka, L. Zu e R. Schmidpeter (eds.), *Dictionary of Corporate Social Responsibility* (pp. 312-313). Springer-Verlag. Heidelberg.

- Walker T. (2013). The integrative management approach of CSR. In S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu e A. Das Gupta (eds.), *Encyclopedia of corporate social responsibility* (p. 1712). Heidelberg: Springer.
- Walker T. (2014). Beyond CSR – What will the 5th Generation be? (within the maturity Model). First Annual GCG-CSR Conference 2014, Surrey, 14-15th August, Guilford, UK.
- Walker T. e Beranek F. (2013). Social Innovation by Giving a Voice. In T. Osburg e R. Schindpeter (eds.), *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future* (pp. 239-249). Springer Berlin. Heidelberg.
- Warner M. e Sullivan R. (2004). *Putting Partnership to Work: Strategic Alliances for Development Between the Government, the Private Sector and Civil Society*. Greenleaf Publishing. Sheffield, UK.
- Westbrook R. (1994). Action Research: a new paradigm for research in Production and Operation Management. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 15, n. 12, pp. 6-20. MBC, University Press, UK.
- Winter G. (ed.) (2006). *Multilevel Governance of Global Environmental Change: Perspectives form Science, Sociology and the Law*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Yin R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage publications. Thousand Oaks, CA.
- Zamagni S. (2007). *L'economia del bene comune*. Città Nuova. Roma.
- Zapata M.J. e Hall C.M. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, vol. 4, n. 1, pp. 61-83.