

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E CORPORATE GOVERNANCE: QUALE NESSO NELLE PMI?

di Mara Del Baldo

1. Introduzione

Sempre più spesso le imprese si trovano a riflettere sulla possibilità di vivere la responsabilità sociale come un'opportunità e una sfida intorno alla quale rimodulare l'assetto della propria governance. Le grandi *corporation*, quotate e transnazionali, alle quali è riconosciuto un ruolo di primo piano nello scenario economico globale, sono "chiamate" a ridefinire i propri obiettivi e a mobilitare le proprie risorse verso forme di sviluppo integrale, ovvero economico, sociale e ambientale. *Business ethics* e CSR (*Corporate Social Responsibility*) costituiscono o, meglio, dovrebbero costituire, i *driver* della mission e/o della governance aziendale della grande impresa, per la diffusione di modelli di governo e di gestione socialmente orientati e sostenibili.

Nel contempo, si fa strada la consapevolezza dell'importanza di un altro essenziale protagonista del tessuto socio-economico, le piccole e medie imprese (PMI), variegato e diffuso universo a cui è opportuno riconoscere un giusto peso nel promuovere la CSR e, più in generale, nell'interpretare nuovi percorsi di sostenibilità. Il lavoro di seguito presentato si colloca in questa direzione: valorizzare il contributo delle PMI proponendo spunti di riflessione tesi a dare fondamento, sul piano dell'analisi deduttiva e induttiva, alla centralità dell'orientamento etico dell'imprenditore e agli effetti dell'adesione alla filosofia della CSR e della sostenibilità rispetto al governo delle piccole e medie imprese.

Tale assunto parte dalla constatazione che i casi di eccellenza e i riconoscimenti attribuiti ad imprese socialmente meritevoli, che si distinguono per qualità e quantità dell'impegno, vedono non di rado come protagoniste imprese minori, che "fanno scuola" di buon governo, *in primis* sul piano territoriale, così come a livello regionale e nazionale; spesso anche senza "vestire" la CSR dei suoi contenuti formali o, anche, senza una piena consapevolezza del proprio essere socialmente orientate e dei benefici che ne

derivano, ma in buona parte dei casi caratterizzate da un ricco e autentico substrato valoriale e da uno spiccato indirizzo al bene della comunità di appartenenza.

Negli ultimi anni la letteratura internazionale e nazionale guarda sempre più alla corporate governance, nel suo assetto strutturale e processuale¹, come mezzo per creare e ridistribuire valore. Spetta alla governance creare un armonico funzionamento del sistema azienda coniugando i concetti di trasparenza e di responsabilità attraverso una *leadership* autorevole e molto attenta ai valori umani ed etici e il “migliore” modello di governance è quello che innesca un meccanismo di interazione tra i molteplici attori (Bertini, 2008). Altresì, si ritiene che una risorsa critica per la qualificazione dell’assetto di governo delle imprese sia da individuare nell’imprenditore, nel suo assetto valoriale e nel radicamento al territorio (Mustilli, 2008).

Dove è presente un’adesione alle molteplici declinazioni della CSR, la corporate governance si pone al centro tra relazioni con gli stakeholder, profilo strategico e processi interni, capitale umano (Gazzola, Mella, 2006) ed è vissuta come governance allargata (Sacconi, 2003; 2004; 2008).

Una necessaria condizione è il coinvolgimento del vertice aziendale: il management e/o l’imprenditore sono gli artefici del riorientamento della mission dalla massimizzazione dei profitti all’ottimizzazione di un valore che prescinde dalle sole performance economiche e che trova una fonte nella modifica della direzione aziendale e delle regole che la governano.

Rispetto a tali premesse è possibile affermare che le imprese socialmente orientate si caratterizzano per sistemi di governo “migliori”? Esiste una relazione positiva tra adesione alla cultura della responsabilità sociale e sistemi di governance evoluti? Su quali specificità delle PMI si innesta l’evoluzione dei sistemi di governance indotta da una filosofia di gestione socialmente orientata?

Intorno a questi interrogativi si snoda il presente lavoro, che è parte di un più ampio progetto di ricerca basato sullo studio quantitativo e qualitativo di un campione di aziende marchigiane di piccola e media dimensione, finalizzato a cogliere i motivi dell’orientamento socialmente responsabile, i comportamenti dei soggetti coinvolti e gli strumenti adottati, da interpretare anche in ottica comparativa rispetto a quelli prevalenti presso le imprese di maggiori dimensioni.

Scopo della ricerca è dunque quello di individuare i tratti peculiari della mission, dei sistemi di governance e di accountability che caratterizzano

¹ Il termine anglosassone *governance* è ormai comunemente utilizzato per intendere la struttura di governo dell’impresa e le relazioni che si instaurano al suo interno. La corporate governance attiene all’articolazione del potere di governo dell’azienda, sia in senso limitato ai processi decisionali e di controllo interno, sia in senso più ampio in cui rientra la configurazione della proprietà e dei soggetti interessati. Cfr. Baldarelli, 2005; Salvioni, 2004, pp. 20-21.

le PMI portatrici di una cultura aziendale in cui la responsabilità sociale rappresenta una qualità distintiva dell'agire imprenditoriale ed entra nella sfera della governance diventando strumento tramite il quale il management, che quasi sempre coincide con l'imprenditore, attua la funzione di coordinamento dell'impresa con i propri stakeholder.

In primo luogo ciò significa focalizzare l'attenzione sugli elementi del trinomio mission-corporate governance-accountability e sulle loro reciproche relazioni, partendo dall'assunto che in ogni azienda deve esistere una esplicita e coerente coordinazione tra mission, governance e accountability (Matacena 2005; 2008). Mission intesa come esplicitazione e sintesi del finalismo aziendale; corporate governance come struttura di comando e di governo presente nell'azienda; accountability come responsabilità informativa dell'azienda e sistema informativo utile all'imprenditorie e/o al management e agli stakeholder.

In secondo luogo implica identificare gli aspetti peculiari del sistema di governance delle PMI capaci di realizzare quella sintesi socio-competitiva che deriva da un approccio alla CSR stabile e strutturato, incorporato nel proprio orientamento strategico, nelle modalità di governo e nel sistema di rendicontazione esterna. Tale sintesi tipicizza PMI "con l'anima", altrimenti connotabili come "*spirited businesses*" (Lamont, 2002) e che si distinguono per essere "campioni di CSR".

L'ipotesi di fondo è che in presenza di una solida cornice etica e valoriale, promossa e condivisa dal vertice aziendale, che guida l'impresa nello svolgimento di una gestione socialmente responsabile e verso l'adozione di strumenti (*social statement*) di sua comunicazione (carta dei valori, codice etico, bilancio sociale, bilancio ambientale, di sostenibilità, ecc.), l'assetto della governance e la sua qualificazione incontrino meno tensioni e orientino le energie per il bene dell'impresa, dei suoi uomini, della società e dell'ambiente in cui è inserita. E questo per un insieme di fattori che riflettono le specificità delle PMI: la convergenza intorno alla missione e ai valori aziendali, facilitata dalla prossimità e dal coinvolgimento dell'imprenditore e/o della famiglia imprenditoriale nella gestione e nella guida dell'impresa; la semplicità della struttura organizzativa, che consente rapporti diretti e frequenti tra i diversi operatori aziendali e rende efficaci forme di coordinamento basate su meccanismi informali (contatti continui negli uffici), piuttosto che formali (riunioni); il senso di identità e il radicamento al territorio e all'ambiente socio-economico di appartenenza, in quanto "imprese di territorio", legate a doppio filo a specifici contesti locali.

Il *paper* è articolato in tre parti principali. Nella prima è tratteggiato il contesto teorico ed empirico di riferimento. L'analisi dei principali corpi teorici presenti nella letteratura nazionale e internazionale sulla CSR e sulla *business ethics* è tesa a evidenziare gli approcci che più riflettono il compor-

tamento imprenditoriale e le specificità delle PMI. Analogamente, l'analisi delle ricerche empiriche ha il fine di tracciare uno stato dell'arte degli indirizzi di studio che, da qualche anno, stanno rivolgendosi espressamente alle piccole e medie imprese. Nella seconda parte, previa descrizione dell'approccio metodologico e dell'apparato interpretativo seguito nella ricerca, sono sviluppati sul piano descrittivo e speculativo i principali risultati emersi dall'indagine qualitativa focalizzata su un gruppo selezionato di PMI "coesive", ossia di realtà aziendali che fanno della CSR un tratto tipico della propria cultura (Molteni, Lucchini, 2004) e nelle quali è verificato il nesso tra evoluzione dei sistemi di governance e gestione socialmente responsabile. L'ultimo paragrafo racchiude le riflessioni conclusive. L'analisi dei casi aziendali contribuisce a validare le ipotesi poste alla base dello studio e consente di maturare da un lato, alcune riflessioni di portata più generale sull'importanza dell'orientamento socialmente responsabile e del processo di sua comunicazione rispetto al governo delle PMI, dall'altro e di evidenziare fattori di contesto tipici delle piccole imprese italiane (e di quelle marchigiane in particolare) legati ad aspetti antropologici e sociali che traggono origine dal forte senso di appartenenza ad una stessa comunità territoriale e dalla condivisione di un medesimo tessuto valoriale.

2. Etica, responsabilità e governo d'impresa. Un'analisi del *framework* teorico

2.1 Premessa

Il nesso tra governance e responsabilità del management e/o dell'imprenditore è un tema che si colloca nell'ambito del dibattito teorico sulla responsabilità sociale d'impresa che, a partire dai primi contributi (Bowen, 1953), da oltre un trentennio vede protagonisti studiosi di diverse discipline².

Al suo interno sono rintracciabili quattro diversi gruppi di teorie, riconducibili ad altrettanti approcci. Il primo (*instrumental theories*) ha il suo più noto esponente in Friedman (1962) e assume come fondamento il principio della strumentalità delle imprese rispetto alla creazione di ricchezza, obiettivo che ne sintetizza la sola responsabilità (massimizzazione dello *shareholder value*; raggiungimento di vantaggi competitivi).

Il secondo (*political theories*), che si declina in tre principali filoni teorici (*corporate constitutionalism*; *integrative social contract*, *corporate citizenship*), si focalizza sul ruolo delle imprese e dei diritti/doveri a queste connessi e

² Una sistematizzazione del vasto corpo teorico sviluppato attorno a questi temi è presentata da Garriga, Melé, 2004; Chirieleison, 2004.

sull'uso responsabile del potere nel contesto dell'arena politica e sociale (Davis, 1960, 1973; Donaldson, Dunfee, 1994, 1999).

Il terzo corpo di studi (*integrative theories*), in cui convivono gli approcci dell'*issues management*, della *public responsibility*, dello *stakeholder management* e della *corporate social performance* sostiene che "corporate management should take into account social demands, and integrate them in such a way that the business operates in accordance with social values" (Garriga, Melé, p. 57).

Da ultimo si collocano le *ethical theories* che, focalizzandosi "on the right thing to achieve a good society" (Garriga, Melé, 2004, p. 64), comprendono l'approccio della *stakeholder normative theory* (Freeman, 1984; Donaldson, Preston, 1995), quello basato sui diritti universali (*universal rights*, UN Global Compact, 1999), del *sustainable development* (World Commission on Environment and Development, Brundtland Report, 1987) e l'approccio del *common good of society* in cui trovano spazio la teoria del bene comune (Maritain, 1966; Melé, 2002; Sacconi, 2003, 2004) e dell'Economia Civile (Zamagni, 2003; Bruni, Zamagni, 2004; Bruni, 2007).

Nel complesso tali corpi teorici hanno avuto ed hanno come riferimento prevalente le imprese di grandi dimensioni e sebbene l'interesse, sollecitato da organismi internazionali e promosso da diversi centri di ricerca³, si stia di recente rivolgendo alle imprese minori e alimenti studi che contribuiscono alla costruzione di un *framework* sulla CSR nelle PMI, ad oggi i riferimenti per queste ultime permangono nel contesto delle teorie generali sopra citate e, in particolare, delle *ethical theories*. Per tale ragione di seguito si propone una lettura di alcune declinazioni di queste ultime che più sono "attinenti" alle specificità delle piccole imprese.

Dal modello liberale che assumeva l'impegno sociale come discrezionale e non connesso alla missione e dall'uso strumentale della CSR ("*good ethics is good business*"), tipico degli anni '80, negli ultimi decenni il tema della CSR è divenuto di prima linea ed è confluito a pieno titolo nella teoria dell'etica della responsabilità⁴. Compito del management è quello di realizzare il bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder e la responsabilità sociale può (e deve) essere ricondotta all'emersione di preferenze morali e alla loro connessione con particolari tipi di impresa (imprese civili e sociali) o, nelle aziende lucrative, con particolari meccanismi di governance, in cui prevale la prospettiva relazionale (Zamagni, 2003). Secondo tale impostazione la CSR diviene uno strumento di governance che facilita il rispetto di un possibile incontro tra attori dell'impresa in tema di risorse apportate dai singoli stakeholder e di diritti/ doveri degli stessi.

³ Si cita, tra gli altri, la Copenhagen Business School (CBS), Denmark.

⁴ Per un'analisi storicizzata del concetto di responsabilità sociale delle imprese lucrative si rimanda a Matacena, 2005.

Se in passato i problemi di governo dell'impresa⁵, diffusi alla sfera societaria, organizzativa e sociale, si sono prevalentemente focalizzati sulla regolamentazione dei rapporti soci-società e sulla motivazione del corpo organizzativo, negli ultimi decenni il binomio "chi effettivamente governa" e "per conto di chi" si è arricchito di un nuovo elemento: "con quali interessi da privilegiare", rendendo insufficienti, da un punto di vista normativo, le risposte tratte dalla teoria dell'agenzia (Williamson, 1975; Jensen, Meckling, 1976).

La *stakeholder theory* (Freeman, Reed, 1983; Freeman, 1984), fondandosi su una visione più aderente al ruolo dell'impresa nel contesto socio-economico, ha consentito di spostare l'ottica dal "come far sì che gli interessi dell'*agent* e del *principal* possano coincidere", al "come la gestione possa avvenire nel rispetto degli interessi degli azionisti e di quelli, più diversificati, dei soggetti connessi al ruolo dell'impresa stessa", ciò che postula la ricerca della compatibilità tra massimizzazione del ritorno economico dell'investimento degli azionisti e soddisfacimento delle aspirazioni, economiche e non, degli altri partecipanti alla vita aziendale. Queste ultime hanno e possono "avere a che fare" anche con l'altruismo, le gratificazioni morali, la "logica della felicità" (Baldarelli, 2008), della gratuità e del dono, e con l'onorabilità dei propri comportamenti (Brennan, 1994). Introducendo il concetto di equità (*fairness*) e allargando il campo a tutti gli interlocutori aziendali (modello di governance multipolare), la teoria degli stakeholder apre il campo ad una governance eticamente connotata, in quanto richiama valori e principi di natura morale.

Per questa via il governo e la governance diventano tanto meno complessi quando più elevata è la fiducia guadagnata dal management e/o dall'imprenditore e quanto più tale fiducia è ripagata da risultati giusti, equi e gratificanti per tutti (Jones, Thomas, 1995). L'etica, la cui applicazione è affidata al senso morale di chi dirige l'impresa, in quanto dottrina e pratica che orienta nella scelta fra giusto e ingiusto, tra interessi forti e deboli (da tutelare), rappresenta una risposta efficace alle attuali esigenze di governo aziendale, capace di integrare le carenze di una governance non efficacemente disciplinata dall'ordinamento giuridico e dalle forze promananti dal mercato (Sciarelli, 2007).

La teoria degli stakeholder attribuisce importanza ad aspetti quali fiducia e relazioni, centrali nelle piccole imprese, ma si pone come schema

⁵ Tali problemi sono sintetizzabili nel "come si distribuiscono i poteri e le responsabilità nel governo dell'impresa" e, ancor prima, in "quali contenuti, confini e forme debba assumere tale responsabilità". Nello specifico, gli aspetti coinvolti vanno dalla composizione degli organi di governo dell'impresa, dalle relazioni e interazioni tra questi organi, alla distribuzione dei poteri e delle responsabilità ai livelli più elevati dell'organizzazione, alle modalità di selezione e remunerazione degli alti dirigenti/vertici aziendali, alla trasparenza degli atti di governo e ai controlli interni, al sistema delle informazioni economico e finanziarie (Molteni, 2004a; 2004b).

interpretativo che dà risposta soprattutto ai problemi di governo delle imprese di grandi dimensioni, poiché riposa sulla dissociazione tra proprietà e governo dell'impresa, tipica della realtà statunitense, più rara in altri contesti, quali il nostro Paese, caratterizzati dalla prevalenza di PMI in cui l'imprenditore è normalmente anche proprietario. La difficoltà di individuare i diversi stakeholder, di comprenderne la rilevanza e di tradurre nella prassi il rispetto del trattamento egualitario di tutti gli interlocutori, postula inoltre la condivisione del potere decisionale con i manager e l'attuazione di processi e politiche di *CSR-social-responsiveness-issues management*⁶, in cui si conciliano principi di solidarietà e fiduciarità.

Per altra via, uno spunto interpretativo che offre una chiave di lettura del rapporto tra CSR, etica e governance riferibile alle imprese di dimensioni minori può essere colto nella teoria dell'amministrazione. "La *stewardship theory* rappresenta un modello alternativo di motivazioni e comportamento manageriale fondato su tradizioni psicologiche e sociologiche" (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, p. 43). Essa si basa su principi di carattere collettivo e su un orientamento di governo cooperativo fondato sulla fiducia e proiettato nel lungo periodo. Tale corpo teorico, che poggia su una concezione di uomo diversa da quello razionale, mosso da un complesso di motivazioni economiche (estrinseche e tangibili), sociali ed emotive (intrinseche e più difficilmente quantificabili), amplia l'attenzione agli aspetti motivazionale e relazionale. La visione cooperativa, piuttosto che conflittuale, dell'organizzazione, ben si adatta a quella posta alla base della missione e del sistema di governo tipica delle imprese minori socialmente orientate. Questo assunto trova conferma sul piano empirico dal riscontro che nella maggior parte dei casi ciò che spinge l'impresa a diventare socialmente responsabile è proprio l'ideale etico dell'imprenditore. "Per valutare le condizioni entro cui nell'impresa possa maturare una coscienza etica collettiva, occorre insomma partire dalle motivazioni che ispirano il comportamento imprenditoriale o manageriale" (Sciarelli, 2007, p. 110)⁷. L'enfasi va quindi agli attributi comportamentali tipici dell'agire imprenditoriale (valori e motivazioni sociologiche e psicologiche) e all'aspetto relazionale che, potenziato dalla comunicazione dell'impegno sociale, costituisce un tratto distintivo delle piccole e medie imprese socialmente orientate (Chirieleison, 2002).

⁶ *Issues management* come strumento per migliorare la capacità dell'impresa di scoprire problematiche sociali emergenti e rispondervi predisponendo specifici programmi di attività.

⁷ Ai fini dell'introduzione dell'etica nell'impresa giocano un ruolo via via decrescente i seguenti fattori: i valori etici dell'imprenditore o, comunque di chi è al vertice dell'impresa; la storia dell'impresa, da cui può derivare una differente piattaforma etica; i valori etici di tutti coloro che operano in posizione di responsabilità; il contesto esterno con la sua piattaforma etica; i valori etici di chi è collocato ai livelli operativi dell'organizzazione. Cfr. Sciarelli, 2007, p. 123 e ss.

2.2 Valori, atteggiamenti, attitudini del piccolo imprenditore: la teoria del successo sociale

Sebbene la nascita dell'*ethics corporate culture* non sia legata alle imprese minori, che hanno ricevuto nell'ambito della *ethics literature* meno attenzione (Spence, 1999), essa trova nelle specificità dei principi che guidano il comportamento e le scelte del piccolo imprenditore una sua matrice, per tre essenziali motivi: l'influenza della sfera soggettiva, che nella piccola impresa è massima, l'importanza della relazionalità verso l'interno e verso l'esterno, esaltata dalla limitata dimensione, e il radicamento sociale della piccola impresa e del suo artefice (Del Baldo, 2006; 2009). In tale contesto la visione dei problemi di governo aziendale è strettamente legata alla natura dell'uomo e a come chi governa esprime e legge i valori delle persone impegnate coinvolte nell'impresa. I valori riconducibili alla natura umana ("il sistema dei valori perenni", Catturi, 2003) forgianno la "costante etica dell'operare aziendale" e contribuiscono all'idea di sviluppo dell'impresa, intesa come sintesi delle molteplici funzioni assolte intorno alla quale dovrebbero convergere gli orientamenti di imprenditori e manager superando la logica del compromesso fra gli interessi in gioco (Coda, 1985, 1989). La presenza di valori etici di base universali (onestà, lealtà, giustizia, rispetto per la vita umana) a cui ogni altro valore d'impresa deve essere riferito e le implicazioni di questi sui rapporti fra gruppi di controllo e impresa e sulla gestione delle relazioni con i diversi interlocutori sociali della stessa, rappresentano la premessa per il "successo imprenditoriale".

L'imprenditore raramente è guidato da motivazioni solo economiche, nel mentre vive stimoli più ampi sotto il profilo sociale, si caratterizza per una forte identificazione con l'organizzazione (*organizational commitment*) ed è dotato di un potere personale legato all'autorevolezza, come tipico dei rapporti di *stewardship*. Tra le motivazioni dei piccoli imprenditori il profitto spesso non è il fine esclusivo, ma un vincolo da rispettare che non esaurisce il vettore di obiettivi perseguiti. L'*ethos* dell'imprenditore e i suoi valori si estrinsecano in attitudini attive: spirito di iniziativa, creatività, *leadership*, capacità di organizzazione. Questi attributi hanno a che fare sia con il perché, che con il come si realizza l'attività imprenditoriale, quando concepita come strumento e utilizzata per fini e in modi leciti (Corno, 1989). Il rapporto circolare tra morale e coscienza collettiva e tra etica e impresa rimanda alla coscienza dell'imprenditore e alla sua formazione mentale in senso ampio.

Nell'ambito degli studi di matrice tipologica sull'imprenditorialità diverse ricerche hanno identificato nei valori e negli atteggiamenti posseduti dai piccoli imprenditori le determinanti delle scelte strategiche, che rimandano a motivazioni e caratteri personali, di natura psicologica (Mc-

Clelland, 1961) e sociologica (Stanworth, Curran, 1973)⁸. Parimenti, numerose tassonomie di imprenditori sono ricavate sulla base degli obiettivi e dei caratteri personali di cui questi sono portatori, per derivare tipologie di piccole imprese utilizzate nelle analisi economico-aziendali.

Nel contesto degli studi di strategia sulle piccole imprese non mancano modelli strategici (Julien, Grepme, 1994) che pongono gli obiettivi dell'imprenditore, che si identificano con quelli dell'impresa, tra le variabili chiave che interagiscono in relazione dinamica nel determinare la strategia, accanto ai fattori organizzazione, ambiente (inteso come società globale e come settori di attività) e attività produttive. Valori e atteggiamenti verso il contesto sociale sono i fattori centrali del sistema strategico, che è guidato dagli obiettivi degli imprenditori, espressi dalla visione e dal piano di azione. Il posizionamento competitivo dell'impresa scaturisce non solo dall'adattamento del binomio mestiere/missione, bensì anche dalla capacità di aprirsi ai valori etici "dominanti nella società, ai conseguenti ruoli e responsabilità sociali e, quindi, alla necessità di una legittimazione in quanto fattore di valorizzazione della propria immagine: l'importanza strategica di tale fattore, anche nella piccola impresa, rende la suddetta capacità una componente di rilievo dell'orientamento strategico del suo soggetto" (Marchini, 1995, p. 114). Gli stessi percorsi di crescita delle piccole imprese non si indirizzano sempre e necessariamente verso lo sviluppo quantitativo, disallineandosi dai modelli del ciclo di vita delle imprese prevalenti (Churchill-Lewis, 1983; Del Baldo, 1997; Marchini, 2000), ma si focalizzano su forme di sviluppo peculiari, nel cui contesto possono collocarsi quelle centrate sull'orientamento alla CSR e alla sostenibilità.

Il percorso di riflessione si estende allora a considerare perché la diffusione della filosofia e delle pratiche di gestione socialmente responsabile può contribuire a valorizzare il ruolo dei piccoli imprenditori nel riconciliare funzione economica e realtà umana che, nelle piccole e medie imprese, appaiono particolarmente "prossime". Tre sono le possibili motivazioni.

Da un lato, perché l'elemento "personale" nelle imprese minori è più contiguo, grazie al fitto tessuto di relazioni interpersonali che hanno come fulcro l'imprenditore e/o la famiglia proprietaria e che si stratificano all'interno e all'esterno dell'impresa. La spiccata relazionalità è infatti un tratto distintivo dei piccoli imprenditori⁹ e delle piccole imprese (Birley, 1985) e si pone come *driver* di specifici percorsi strategici, sopra richiamati. Si parla infatti di strategie di sviluppo qualitativo (Marchini, 1995)¹⁰ che poggiano sulla capacità di tessere sistemi di relazioni informali, parentali e sociali, ordito su cui si innestano rapporti interorganizzativi (accordi, reti, network

⁸ Per un'ampia disamina dei filoni di studio sull'imprenditorialità e sulle tipologie di imprenditori si rimanda a Marchini, 2000. Per una rassegna delle principali teorie sulle finalità imprenditoriali si veda Chevalier, 1983.

esterni). La semplicità e l'accentramento della struttura organizzativa delle PMI e lo stile di direzione basato su rapporti diretti e verbali vedono come attore di questi network l'imprenditore-proprietario e i membri del consiglio di amministrazione. Se verso l'interno la relazionalità contribuisce alla formulazione congiunta di decisioni strategiche ed operative, verso l'esterno facilita la creazione di rapporti personali con soggetti con cui si interagisce su base di reciprocità. Questo modo di interpretare e di vivere il proprio ruolo dà concretezza al concetto di "beni relazionali", ossia di beni non materiali, legati alle relazioni interpersonali (Gui, 1987) e alla dimensione della reciprocità, che concepisce le relazioni come beni che l'economia tradizionale non riesce a vedere (Bruni, 2007).

Dall'altro, perché nelle imprese minori quasi sempre l'istituto impresa si coniuga all'istituto famiglia, che è essenzialmente realtà umana, cellula civile, prima ancora che entità socio-economica. Dove la famiglia proprietaria è virtuosa e coesa e si pone al servizio dell'impresa i legami familiari diventano risorse per l'impresa e contribuiscono alla crescita dell'affidabilità e della reputazione presso gli stakeholder.

Infine, perché i piccoli imprenditori sono membri attivi di una comunità territoriale, di cui rappresentano "l'anima creativa", alla quale sono intimamente legati e nella quale sovente reinvestono parte della ricchezza economica generata e delle proprie energie. Il piccolo imprenditore, il cui contesto valoriale assume un ruolo primario in tutte le scelte aziendali, può diventare testimone privilegiato della CSR in forza di quel radicamento all'ambiente socio-economico da cui prende forma il proprio comportamento e che da questo è a sua volta plasmato.

Le motivazioni e le finalità imprenditoriali si pongono alla base della "teoria del successo sociale dell'imprenditore" (Sciarelli, 2007) costituito prima ancora che dai risultati raggiunti dall'impresa, dalla conquista del rispetto da parte dei concorrenti e, soprattutto, della comunità di appartenenza. Il prestigio o *leadership* sociale rappresenta il traguardo dell'attività imprenditoriale e il potere sociale trova il suo contrappeso nella responsabilità sociale attribuita all'imprenditore¹¹. Nella scala delle finalità alla base si colloca il profitto, seguito dal potere di mercato; l'obiettivo è rappresen-

⁹ "In questa prospettiva, si osserva che processi di scambio sociale tra gli individui danno origine a relazioni interpersonali le quali diventano durevoli e si intensificano in funzione dell'affermarsi della reciproca fiducia e del mutuo convincimento della loro utilità" (Marchini, 1995, pp. 206-207).

¹⁰ "Il piccolo imprenditore ha a disposizione una pluralità di percorsi, spesso, tra essi, compatibili, che possiamo denominare strategie di sviluppo qualitativo. Esse, in estrema sintesi, mirano a procurare dei fenomeni evolutivi che non sono più descrivibili con i noti modelli del ciclo di vita dell'impresa, per essere, viceversa, focalizzati sullo stadio in cui l'impresa si stabilizza nella piccola dimensione e per essere identificabili in processi di assidua trasformazione dei vari aspetti del suo governo" (Marchini, 1995, p. 200).

¹¹ "Il successo aziendale, difatti, per essere costruito in modo solido e per potere ampliare la sua ricaduta positiva sullo "status" sociale, deve poggiare - allo stesso tempo - sul rispetto di equilibri

tato dal prestigio, rispetto al quale profitto e *leadership* competitiva (successo economico e competitivo) si trovano in una posizione strumentale. In altri termini, il fine economico può e deve trasformarsi in un mezzo per raggiungere obiettivi morali e sociali.

L'imprenditore proprietario, in quanto soggetto operante all'interno dell'impresa con funzioni di governance, rappresenta il principale referente degli stakeholder ed è coinvolto in prima persona, senza il tramite di delegati, nella ricerca di un giusto equilibrio tra l'interesse personale e quello degli altri interlocutori. Per l'imprenditore la pervasività delle valutazioni etiche nei problemi aziendali è massima, così come le inferenze delle valutazioni etiche negli atti di scelta. "In Smes the owner-manager is both the driver and implementer of values. Managers exhibit their personal values through the exercise of managerial discretion and Smes owner-managers have the autonomy to exercise such discretion" (Hemingway, MacLagan, 2004). La più "semplice" convergenza tra valori etici e finalità imprenditoriali scaturisce dalla consapevolezza che la solidità del successo aziendale e la conseguente ricaduta in termini di potere sociale poggia allo stesso tempo sul rispetto di equilibri economici e di valori morali (Quinn, 1997).

Sebbene possano verificarsi situazioni "patologiche" (subordinazione degli interessi familiari a quelli aziendali, limitato spessore morale ed etico dell'imprenditore) e caratterizzate da un diverso grado di visibilità e di integrazione all'impresa¹², la scala dei fini imprenditoriali (Sciarelli, 2007) si riferisce soprattutto all'imprenditore proprietario, per il quale il legame tra successo aziendale e personale è più stretto e visibile rispetto a quanto si realizza nei contesti di imprenditorialità delegata e di proprietà diffusa.

Nelle imprese di grandi dimensioni, ove si spezza l'unitarietà fra proprietà e controllo, il diverso grado di immedesimazione tra l'impresa e il manager e la non persistenza del rapporto con l'impresa indebolisce l'integrazione tra successo aziendale e manageriale¹³. La delega rende difficile definire i soggetti da cui promanano di fatto le finalità imprenditoriali e la fiducia si cementa più spesso con il raggiungimento di risultati economici durevoli per l'azionista investitore, sovente negando il "lusso" di introdurre principi ed obiettivi etici nella gestione aziendale e privilegiando un'ottica di *short-termism* (Hosmer, 2001; Zamagni, 2007) *versus* la costruzione di valori di lungo periodo connessi con l'immagine aziendale e con il mi-

economici e di valori morali", (Sciarelli, 2007, p. 118).

¹² Si distinguono tre tipi di imprenditori a cui si correlano altrettante finalità imprenditoriali: l'imprenditore "visibile" e integrato all'impresa, orientato al successo sociale, l'imprenditore non visibile e meno integrato nell'impresa, teso a massimizzare il valore economico nel lungo periodo; l'imprenditore delegato (manager), orientato a risultati reddituali di breve periodo, a vantaggio della propria mobilità aziendale. Cfr. Sciarelli, 2007.

¹³ "Per ragionare intorno alla responsabilità sociale e all'etica d'impresa è opportuno tenere separate situazioni tra loro differenti. Da un lato, vi è il mondo delle grandi imprese multinazionali

grioramento dei rapporti con tutti gli stakeholder. La ricerca di valori che diano fondamento alla delega e all'esercizio delle scelte ad essa connesse trova spiegazione nella recente tendenza a vedere nell'etica il fattore chiave (Cerana, 2004). La maggior parte dei dirigenti di grande impresa la considera un fattore di successo e non più un optional, indispensabile per creare e mantenere relazioni positive e si dimostra sensibile alla *business integrity* (Longenecher, 1989; Longenecher *et alii*, 2006). E sebbene la CSR debba ancora entrare a far parte dell'assetto valoriale di tutto il management, sta crescendo l'orientamento allo "scambio di competenze", modello importato dal mondo anglosassone, che vede sempre più spazi di dialogo sul terreno della governance e delle competenze lavorative tra imprese del settore for profit e organizzazioni non profit: aumentano i fronti di collaborazione e di alleanza su progetti e interventi comuni (Michelini, 2007), cresce la generazione di manager *multitasking*, portatori di valori solidali. I percorsi virtuosi avvengono spesso per cooptazione, ricorrendo a professionisti del non profit che immettono il proprio sistema valoriale, in operazioni di CSR o in tavoli di confronto, così come aumenta il coinvolgimento del terzo settore, testimoniato dalla crescita del numero di dirigenti che vi approda.

Radicamento, identità e senso di appartenenza ad un preciso contesto valoriale e culturale sono quindi altrettanti cardini dell'agire imprenditoriale. Questi aspetti, insieme ad altri fattori tipici delle PMI (indipendenza, polivalenza, prevalenza di relazioni personali e informali (Spence, 1999), rendono il percorso dall'etica *nell'impresa* all'etica *dell'impresa* più "semplice". Nelle piccole imprese la trasmissione di valori, semplificata dalla snellezza della struttura organizzativa, avviene in un contesto in cui la diffusione di principi etici passa attraverso le scelte di persone che spesso hanno un'innata attitudine ad individuare i dilemmi etici nelle decisioni e a valutare la sostenibilità delle scelte etiche rispetto all'equilibrio aziendale. Tale attitudine si rafforza ulteriormente con l'adesione delle PMI alle pratiche e l'adozione di strumenti formalizzati di diffusione della CSR (codice etico, bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità, ecc.).

Questi ultimi assolvono una pluralità di ruoli (Matacena, 1984; Viviani, 1999; Vermiglio, 2000; Hinna, 2002): di comunicazione, di leva organizzativa e gestionale (rafforzamento della cultura organizzativa), di verifica

con presenze in tante parti del mondo, con le loro organizzazioni gigantesche e con problemi di inserimento in culture profondamente dissimili. Dall'altro, c'è invece, il sistema delle imprese di minori dimensioni, più fortemente radicate nel territorio di origine, con strutture capitalistiche e organizzative abbastanza semplificate." (Sciarelli, 2007, p. VIII). "E' intuibile dunque che il problema della diffusione dei valori etici si acuisce sempre più al crescere della dimensione aziendale e all'articolarsi della struttura organizzativa (...) Problema di minore complessità si pone nella piccola impresa, dove l'introduzione di principi etici può essere contestuale al suo stesso formarsi, allorché l'imprenditore presceglie, nel creare la struttura organizzativa, persone che si presume possano avere più forti valori morali." (Sciarelli, 2007, pp. 132-133).

istituzionale (per misurare la coerenza tra missione e risultati di gestione), di accountability (Rusconi, 1988; 2006) e si connotano come strumenti relazionali e strategici (fra l'organizzazione e i suoi interlocutori, con i quali si attivano forme di ascolto e si innesca una circolarità che fornisce indicazioni strategiche all'impresa e coinvolge il tessuto sociale) e come veicoli di reciprocità (dichiarando reciprocamente i propri impegni e il grado di raggiungimento). In tale senso si esplica il ruolo della *social accountability* come sistema informativo per "dare conto e chiedere conto", che nelle imprese lucrative facilita il dialogo e il coordinamento management/imprenditore e principali interlocutori interni/esterni¹⁴. Nello specifico, la comunicazione sociale è composta da un'insieme di *report* volti a:

- illustrare la *vision* che l'impresa ha di se stessa, del modo di operare e di essere (ad esempio, tramite i codici etici, di condotta e di regolamentazione);
- informare sui caratteri della propria governance e sulle misure poste in essere per ridurre/annullare il conflitto di interessi latente nel caso di azionisti-proprietari e management compresenti nella gestione strategica (ad esempio, fornendo informazioni sulle remunerazioni del *top management*, sulla presenza di amministratori indipendenti, sugli organi e gli strumenti di *internal audit*, sulla movimentazione di quote di proprietà degli azionisti presenti nel management);
- informare sulle modalità di coordinamento in atto con gli stakeholder e sugli esiti economici (prospetto di produzione e distribuzione del valore aggiunto), sui costi privati socializzati, su quelli sociali assunti, sui ricavi sociali internalizzati e su quelli privati esternalizzabili), cercando di esprimere queste informazioni in termini economici per fare capire l'onere sopportato dall'impresa per effetto dell'assunzione di una specifica responsabilità sociale.

L'introduzione di simili strumenti è più frequente presso imprese di grandi dimensioni, piuttosto che presso le PMI, che devono ancora colmare un "gap comunicazionale", ma la forza e l'efficacia degli stessi dipende dallo spirito con cui sono redatti e dalla sostanza morale in essi codificata. E se strumenti formalizzati, assieme all'istituzione di precipue figure (comitato etico, *controller* della sostenibilità, *ethics officer*)¹⁵ appaiono spesso nelle grandi imprese come l'unica via per consentire una corretta delega dei poteri, sviluppare una formazione etica dei dipendenti, creare spazi di colloquio e di confronto e instaurare processi emulativi, superando gli osta-

¹⁴ Sul rapporto tra informazione, comunicazione (nella stakeholder *view* e nella corporate *view*) e corporate governance si vedano Brondoni, Gnechi, 2007.

¹⁵ In molte imprese nordamericane è stata introdotta la figura del responsabile dell'etica (*ethics officer*), un dirigente di alto livello preposto all'interpretazione e al rispetto dei valori etici stabiliti dal top management.

coli della burocrazia e la logica del budget, la convergenza tra mission, governance e il suo riflettersi nell'accountability (Gray, Owen, Adams, 1996), più "naturale" e semplice nelle imprese di piccole e medie dimensioni, fa sì che la principale fonte di valore non sia più invisibile alla contabilità.

Pertanto, se è vero che l'etica costituisce un importante elemento di guida della governance aziendale e assume un rilievo particolare nella grande impresa, organizzata e retta nella forma della *public company*, è altrettanto vero che nelle PMI l'adesione ad una filosofia di gestione socialmente responsabile e la sua concreta traduzione si riverbera in modo diretto su una pluralità di aspetti intangibili. Tra questi si collocano il profilo strategico (in termini di ripensamento della mission e di coinvolgimento dell'imprenditore nelle tematiche della CSR, di inserimento delle pratiche in un sistema di iniziative e di comportamenti integrati con la strategia aziendale), la cultura aziendale, i processi di accountability (miglioramento dei sistemi di raccolta e di diffusione delle informazioni, introduzione di nuove procedure di controllo) e, non da ultimo, gli stessi sistemi di corporate governance (processi decisionali e di controllo interno, configurazione della proprietà e dei soggetti interessati), favorendo processi di concertazione e di implementazione strategica.

3. CSR e governance nelle piccole imprese. Uno stato dell'arte dei riscontri empirici

Nell'ambito della tensione verso la sostenibilità che si esplica a livello mondiale l'attenzione al rapporto tra CSR e PMI ha ricevuto significativo impulso a partire dal Consiglio di Lisbona del 2000 indirizzandosi in modo specifico alle PMI (European Commission, 2001; 2002; 2004). Approfondire la conoscenza dell'impegno delle imprese minori e fornire linee guida e strumenti tesi a favorire presso le PMI l'adozione e la comunicazione delle politiche socialmente orientate (Castka *et alii*, 2004) costituisce una direzione per il futuro della ricerca sulla CSR sia sul piano internazionale che su quello nazionale. "There are basic CSR issues that all SMEs have a responsibility for, amongst them the creation of a good working environment where diversity is encouraged, the fair distribution of wealth in a community, and the protection of the environment. SMEs are often portrayed badly in relation to such basic responsibilities and are frequently seen as a problem within the CSR debate". (Jenkins, 2006, p. 3). "Un affinamento nell'osservazione dei fenomeni sempre più attenta a sorprendere i comportamenti virtuosi attuati dalle imprese minori potrà dare ragione dell'esistenza di una RSI "sommersa" (Molteni, 2004b, p. 123). La maggiore diffusione di strategie formali e di strumenti di comunicazione delle

grandi imprese non deve indurre a sottovalutare l'importanza dell'approccio prevalentemente informale e fattivo alla CSR delle PMI (Luetkenhorst, 2004) e a considerare la CSR una prerogativa delle prime (Russo, Tencati, 2006; Kvåle, Olsen, 2006).

Se è vero, infatti, che la dimensione delle imprese influisce sull'adozione degli strumenti di comunicazione della CSR, vissuta in modo non del tutto consapevole e formalizzato (si parla infatti di "sunken CSR" - Perrini, Pogutz, Tencati, 2006) e che esiste un "gap di conoscenza" (Grayson, 2005), per cui comportamenti socialmente orientati delle imprese minori non sono concepiti e descritti come "CSR action" e inquadrati in un contesto preciso di CSR (Morsing, 2006; Nielsen, Thomsen, 2006), è altresì ribadita la necessità di adottare una prospettiva diversa rispetto alle teorie convenzionali, che tenga in debito conto le specificità delle PMI (Spence, 1999; Tilley, 2000; Jenkins, 2004). Pertanto, sebbene prevalga l'opinione che le ritiene un protagonista "minore" rispetto alla CSR nello scenario globale, dal fronte dell'indagine empirica¹⁶ emergono segnali che ne attestano una sostenuta creatività socio-competitiva.

Tra le specificità delle PMI si colloca, da un lato, la centralità dell'orientamento etico e dei valori di cui è portatore l'imprenditore (Vyakarnam *et alii*, 1997; Spence *et alii*, 2000; Jenkins, 2006), dall'altro, l'importanza di peculiari approcci alla CSR, centrati sulla partecipazione delle PMI a reti (Baldarelli, 2007) e a distretti (Molteni, Antoldi, Todisco, 2006; Fugazza *et alii*, 2006; Battaglia *et alii*, 2006). Il senso di appartenenza dell'imprenditore e il suo sentirsi parte di una comunità agisce da trampolino di lancio per la creazione, con il supporto delle istituzioni, di una piattaforma per lo sviluppo sostenibile. I percorsi basati sulla collaborazione tra PMI e attori istituzionali, locali e nazionali, pubblici e privati (enti locali, camere di commercio, università, centri di ricerca e formazione, associazioni professionali e di categoria, onlus, istituti di credito) appaiono fondamentali per la realizzazione di politiche e strategie improntate alla CSR (Pulci, Valentini, 2003; Spence, Schmidpeter, 2003; Lepoutre, 2006; Ørskov, 2006; Maaß, 2006). Un terzo aspetto, correlato ai precedenti, è relativo al contributo della CSR in termini di incremento del capitale sociale delle PMI (Thompson, Smith, 1991; Spence, Schmidpeter, Habisch, 2003; Perrini, 2006) e di partecipazione alla costruzione del bene comune nel contesto di specifici territori (Del Baldo, 2009). Per ciò che concerne, più specificatamente, il rapporto tra governance e CSR, un primo tratto di rilievo è relativo al fatto che il processo di orientamento socialmente responsabile ha normalmente come promo-

¹⁶ Tra le ricerche empiriche condotte su base quantitativa si citano, Spence, Jeurissen, Rutherford, 2000; Spence, Lozano, 2000; Spence, Rutherford, 2003; Soru, 2003; Zonin, Cuccato, Rodina, 2004; Longo, Mura, 2005; CCIAA-Formaper, 2003; tra quelle basate su un approccio di studio qualitativo si vedano Minoja, Romano, 2006; Mandl, 2006.

tori gli organi di governo di vertice: imprenditore, consiglio di amministrazione, presidente, amministratore delegato, direttore generale (MORI, 2000; Joseph, 2000; European Commission, 2002; European Union, 2004; Molteni *et alii*, 2006). Un secondo elemento è costituito dall'influenza delle pratiche di CSR sul profilo strategico. Il coinvolgimento diretto in tali problematiche è l'occasione per elaborare la mission o per ripensarla nei suoi aspetti sostanziali, per formulare nuove strategie verso alcune categorie di stakeholder, per stimolare l'introduzione o la revisione del codice etico, per accrescere l'attenzione del Cda verso i temi della CSR, per promuovere modifiche al sistema di controllo interno o introdurre nuovi organi. Un terzo aspetto di interesse è rappresentato dalla capacità degli strumenti della CSR (bilancio sociale *in primis*) di fungere da leva organizzativa, gestionale e comunicazionale e da *driver* dell'affinamento di alcuni aspetti del sistema di governo aziendale e di dare risposta alle esigenze di accountability e di sviluppo di un sistema informativo in chiave strategica.

Rispetto agli indicatori di performance previsti dagli standard internazionali e nazionali (GBS, 2001, 2005; GRI, 2002; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, progetto Social Statement-SC, 2003)¹⁷ che fungono da rilevatori degli effetti della CSR sulla corporate governance, emergono segnali positivi, soprattutto in termini di spazio concesso a rappresentanze di soci di minoranza e a consiglieri indipendenti e di maggiore frequenza di riunioni del Cda. Tali tratti e altri aspetti ad essi legati (coinvolgimento di manager, pianificazione della successione, rinnovo degli organi di governo, superamento del livello di *compliance* e tutela delle istanze degli stakeholder) rendono la distanza tra grandi e piccole imprese rispetto al coinvolgimento nella CSR poco profonda. Allo stesso tempo sottolineano il tendenziale superamento della tipica cultura padronale basata sull'accentramento delle responsabilità e della tradizionale chiusura delle PMI familiari alla partecipazione di soggetti esterni. Sebbene il cammino di emersione delle *best practices* delle imprese minori debba essere intensificato, la maggior parte delle PMI fa già "molte cose buone", istituendo semplici regole che fissano i credo dell'azienda (ad esempio, la carta dei valori), predisponendo rapporti sulle buone pratiche aziendali, o articolando in un codice responsabilità e principi di governo. E dove la comunicazione della CSR è più strutturata (*social and ethical accounting*), come nelle realtà aziendali di seguito analizzate, consente di superare i limiti dell'informativa del bilancio e le fragilità dei sistemi tradizionali e di aprire nuovi sentieri di crescita.

¹⁷ Per un approfondimento, Baldarelli, 2003; Biglietti, 2004.

4. Alcune esperienze di gestione eccellente delle relazioni con gli stakeholder e di *social engagement profile* nelle PMI italiane

4.1 Obiettivi della ricerca

La *research question* in oggetto (Ryan *et alii*, 2002) è sintetizzabile nell'esplorazione dei fattori che caratterizzano le imprese socialmente responsabili che si connotano come "*spirited businesses*" (Lamont, 2002) e facilitano la coerenza tra *social engagement*, *social commitment* e *governance* delle PMI. Gli attributi chiave riferiti ai casi aziendali considerati sono stati analizzati adottando uno schema interpretativo (Grayson, Hodges, 2004)¹⁸ che focalizza gli aspetti relativi alla visione, ai valori e al *commitment* del vertice. La tipologia elaborata da Molteni, Lucchini (2004) è stata utilizzata per collocare i comportamenti delle imprese nell'ambito di una griglia di lettura codificata.

Le ipotesi poste alla base dello studio qualitativo di seguito presentato sono le seguenti:

Ipotesi 1:

"La CSR rafforza e facilita la convergenza tra mission, governance, accountability; l'orientamento alla CSR si riflette quindi positivamente sulla governance delle PMI".

Ipotesi 2:

"Nelle PMI l'orientamento alla CSR parte dall'imprenditore ed è frutto sia di valori e obiettivi personali che della condivisione di valori legati a fattori culturali e sociali diffusi nei territori di appartenenza". Allo scopo di verificare tali ipotesi le linee guida dell'analisi sono tese, in primo luogo, a focalizzare gli elementi del trinomio mission-governance-accountability e, in particolare, la loro coerenza rispetto all'approccio alla CSR e alla sostenibilità. Ciò significa portare l'attenzione al nucleo valoriale presente nelle imprese intervistate, alla filosofia di gestione socialmente orientata, alla sua traduzione nella mission, all'impatto sulle relazioni con gli stakeholder e sulla struttura di governo, alla presenza di strumenti di rendicontazione dell'impegno. In secondo luogo, l'analisi è volta a rintracciare gli aspetti peculiari che "hanno a che fare" con il contesto territoriale di appartenenza.

In sintesi lo studio si propone di evidenziare, da un lato, le specificità dell'orientamento alla CSR delle PMI e i riflessi in termini di accountability, dall'altro, i punti di convergenza inerenti alla comune "vocazione" territoriale.

¹⁸ "How can a corporate social opportunity mentality be achieved and what are its characteristics? The answer lies in achieving alignment of business values, purpose and strategy with the social and economic needs of customers and consumers, while embedding responsible and ethical business policies and practices throughout the company." (Grayson, Hodges, 2004, p. 13).

4.2 Metodologia

Lo studio di seguito presentato è sviluppato secondo un approccio di tipo qualitativo e una metodologia basata sul *field case study*. Più precisamente, si basa sull'analisi di più casi aziendali esaminati secondo le linee guida della ricerca sopra specificate (*multiple case study research*).

In termini generali, il metodo dei casi¹⁹ ha la duplice finalità di cogliere in dettaglio i principali connotati dei fenomeni oggetto di analisi e di comprendere le dinamiche di un dato processo. Sotto il profilo metodologico, lo sviluppo di un caso studio rappresenta una strategia di ricerca che si concentra sulla comprensione delle dinamiche che caratterizzano specifici contesti (Eisenhardt, 1989). Gli approcci qualitativi e le forme di ricerca in atto (*recherche-action*)²⁰ permettono di descrivere, spiegare e comprendere le situazioni imprenditoriali nella loro dinamica e nella loro evoluzione. Il *fieldwork approach*, così come suggerito in letteratura (Adams, 2002) facilita lo studio dei processi e delle pratiche organizzative del *social accounting*²¹. Detta metodologia consente di individuare le variabili organizzative interne o *internal factor* (strutture organizzative, micro-processi interni, attitudini, punti di vista, percezioni) che, assieme alle *corporate characteristic* (dimensione, settore, età dell'impresa, ecc.) e ai *general contextual factor* (contesto economico, politico, culturale, ecc.), spiegano la complessità del *social statement* e che, oltre ad influenzare la natura e l'ampiezza del *corporate social reporting*, impattano sul sistema di governance.

Nello specifico, costituisce un prezioso strumento per "catturare" le differenziate manifestazioni di governo socialmente responsabile e di *stakeholder relationship* delle imprese, che possono essere apprezzate sia come "*case for CSR*", che come "*normative case*" (Craig, 2003) poiché in esse sono presenti sia motivazioni legate alla volontà di rafforzare la reputazione e il consenso degli stakeholder (comunità locale, dipendenti, ecc.), sia motivazioni intrinseche ed estrinseche riconducibili a principi etici condivisi dal vertice imprenditoriale e diffusi nell'organizzazione.

L'utilizzo della metodologia di studio basata sull'analisi di casi aziendali applicata a tale tematica ha finalità conoscitive, poiché arricchisce la comprensione delle specificità della CSR nelle PMI e, allo stesso tempo, valenza normativa. E' infatti opinione di chi scrive che l'utilità dei casi risieda

¹⁹ Sull'analisi dei casi si veda Yin (1994; 2003); sulle specificità della ricerca sulla piccola impresa si rimanda a Silvestrelli (1986); Ferraris Franceschi (1993).

²⁰ "Une stratégie possible de recherche semble s'imposer à nous: l'étude de cas. Elle suppose un contact approfondi avec le terrain et permet de recueillir des données d'une très grande richesse, utiles pour comprendre des processus relationnels, des modes de création et de fonctionnement organisationnels, des processus de décision entrepreneuriale et l'analyse des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions." (Fayolle, 2004, p. 117).

²¹ Tra gli studiosi che hanno adottato tale impostazione si veda Contrafatto, in Rusconi, Dorigatti, 2005.

anche nella possibilità di dare visibilità alle esperienze di imprenditori che sono di fatto “*champions for corporate social responsibility*” (Jenkins, 2006) e di riconoscere il merito di persone e di imprese da cui “imparare”, per non sottovalutare la possibilità di un percorso verso la CSR che parte “dal basso” e si concretizza nel territorio, favorendo l’imitazione delle *best practices* e sensibilizzando gli operatori che convergono intorno alle imprese minori.

Nello specifico, il lavoro è centrato sull’analisi di sette casi aziendali relativi ad imprese marchigiane socialmente orientate.

Nella prima fase in cui si è articolata la ricerca sono stati individuati i settori di riferimento (rappresentativi del tessuto imprenditoriale ed economico della Regione Marche e caratterizzati da differenti impatti sociali e ambientali, in relazione al diverso oggetto dell’attività e alla tipologia di prodotti/servizi ottenuti) e le classi dimensionali delle aziende (prevalentemente piccole e medie imprese)²². Le sette imprese fanno parte dello stesso data-base utilizzato per la ricerca su base quantitativa, ottenuto attraverso la tecnica di campionamento per estrazione casuale di imprese di diverse classi dimensionali (piccola, media, grande) iscritte all’associazione industriali (Confindustria) delle province marchigiane.

In una seconda fase sono state selezionate le imprese (sei manifatturiere e una di servizi), appartenenti a settori maturi (legno-mobile-arredamento, cartotecnico, metalmeccanico, credito) ed emergenti (elettronica, telecomunicazione) nell’ambito di un sub-campione polisettoriale (campione pilota) formato dalle 30 aziende che hanno risposto alla prima *tranche* di invii del questionario strutturato impiegato per la ricerca quantitativa (somministrato nei mesi di marzo-aprile 2008 via mail o telefonicamente, con il metodo *paper and pencil interview*). Fra i 30 questionari ritornati debitamente compilati sono stati estratti quelli relativi ad imprese connotate da un’elevata sensibilità alle tematiche e agli strumenti della CSR: presenza di valori e di una cultura socialmente orientata; realizzazione di specifiche azioni e programmi di CSR; adozione dei relativi strumenti di comunicazione e di rendicontazione. In una terza fase sono stati individuati l’area e gli interlocutori aziendali, corrispondenti al vertice imprenditoriale/manageriale direttamente coinvolto nel governo aziendale (imprenditore fondatore/successore, amministratore delegato, direttore generale, presidente del consiglio di amministrazione) cui rivolgere le interviste, condotte sulla base di una traccia semi-strutturata ricavata dal questionario di partenza, tese a sviluppare in profondità gli aspetti già emersi attraverso la rilevazione

²² Nella definizione di PMI, unitamente agli attributi fissati dalla Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee del 6 maggio 2003; 2003/361/CE, sono stati considerati parametri di natura qualitativa (indipendenza del soggetto economico, coincidenza tra proprietà e controllo), seguendo un’impostazione diffusamente adottata negli studi e nelle ricerche sulle imprese minori.

quantitativa. Da ultimo, previa strutturazione degli strumenti di indagine, l'analisi è stata sviluppata attraverso il contatto (telefonico e via mail) con gli interlocutori, la preparazione e lo svolgimento delle visite aziendali (in numero di due per ciascuna azienda) e delle relative interviste (condotte nel periodo aprile-maggio 2008), la raccolta di appunti, le attività di registrazione e trascrizione, la validazione e la correzione, tramite contatti mail e telefonici; un successivo confronto sulle evidenze emerse dall'analisi e sulle prime riflessioni maturate è stato utile per cogliere preziosi suggerimenti in ordine alle direttrici future della ricerca, sia su basi quantitative che qualitative. L'accesso a molteplici fonti di informazioni, acquisite in occasione delle interviste, tramite l'osservazione diretta, la consultazione di fonti documentali reperite in loco (*content analysis*) e dei siti web aziendali, ha favorito il rispetto dei principi di interazione e triangolazione delle fonti. Con cinque delle sette imprese considerate è stato instaurato un rapporto di collaborazione che ha portato gli interlocutori a partecipare a momenti di studio e confronto (laboratori, convegni, seminari sul tema della CSR) svolti in ambito accademico ed istituzionale e di testimonianza delle buone prassi. I principali attributi delle sette imprese sono di seguito sintetizzati (Tab. 1).

Tab. 1 - Caratteristiche delle imprese

Denominazione, Sede, Anno di costituzione, Settore, Oggetto sociale Dipendenti, Fatturato 2007, Soggetto economico	Strumenti di comunicazione della CSR, Anno di introduzione
BoxMarche Spa, Corinaldo (AN); 1969 Grafica e cartotecnica: progettazione e realizzazione di imballaggi nei settori alimentare e casalinghi 50 addetti; 11.000.000 euro; familiare aperto ²³	ISO 9001, anno 2001; OHSAS 18000-SA 8000, anno 2003; Bilancio sociale, anno 2003; Global report ²⁴ , anno 2006
Banca di Credito Cooperativo di Gradara, Gradara (PU); 1911 Servizi: finanza e intermediazione 94 addetti; 16.200.000 euro; compagine sociale diffusa	Carta dei valori, anno 2002; Bilancio sociale e di missione, anno 2002; Codice etico, anno 2004
Gruppo FAAM Spa, Monterubbiano (AP); 1974 Metalmeccanica: produzione di accumulatori al piombo e di veicoli ecologici 230 addetti; 60.000.000 euro; azionariato diffuso (non quotata)	Certificazione qualità ISO 9000 e Vision 2000, anno 1997; Codice etico, anno 1999; Certificazione ambientale EMAS/ISO 14001, anno 1999 (prima in Europa nel settore); Bilancio sociale, anno 1999; Bilancio ambientale, anno 2001

²³ Per soggetto economico familiare aperto si intende quello caratterizzato dalla presenza di una compagine sociale non formata in via esclusiva dai membri appartenenti alla famiglia imprenditoriale, ma estesa anche a soggetti esterni non legati da vincoli di parentela. Per contro, il soggetto economico familiare chiuso è relativo ad imprese o gruppi di imprese di dimensioni minori in cui la proprietà è riconducibile totalmente ai membri di uno stesso nucleo familiare.

²⁴ Il *Global report* racchiude bilancio d'esercizio, sociale, ambientale, analisi del capitale intellettuale.

Gruppo Fbl Spa - Della Rovere Spa, Pesaro (PU); 1976 Legno-mobile-arredamento: produzione soggiorni, camere da letto, mobili e arredi per ufficio 137 addetti; 38.000.000 euro; familiare aperto	Certificazione ISO 14001, anno 2001; Bilancio sociale, anno 2005
Gruppo Loccioni, Angeli di Rosora (AN); 1969 High Technology: progettazione e sviluppo di soluzioni innovative personalizzate nei comparti automazione industriale, telecomunicazioni, controllo ambientale, impianti elettrici 290 addetti; 45.000.000 euro; familiare aperto	Carta dei valori, anno 1969; Codice etico, anno 1996; Bilancio sociale, anno 1997; Bilancio degli intangibili, anno 1997; CRM, anno 1999
PRB Srl, Fermignano (PU); 1972 Metalmeccanica: produzione e lavorazione lamiere in zinco 160 addetti; 20.000.000 euro; familiare chiuso (prima e seconda generazione)	EMAS/ISO 14001, anno 2001
TVS Spa, Fermignano (PU); 1968 Metalmeccanico: produzione pentole in alluminio antiaderente 250 addetti; 57.000.000 euro; familiare chiuso (prima e seconda, generazione)	ISO 9000 e Vision 2000, anno 1999; SA8000, anno 2004

4.3 I risultati dello studio

4.3.1 Le declinazioni e i driver del social engagement

Un primo livello di analisi è focalizzato sull'identificazione dei tratti comuni (Tab. 2) relativi al nucleo valoriale e ai comportamenti del vertice imprenditoriale, ai riflessi sulla mission, alla presenza di strumenti di rendicontazione dell'impegno, ai caratteri della struttura e delle dinamiche di governo. Tali aspetti sono tradotti in termini di attributi chiave, (Grayson, Hodges, 2004), rielaborati ed integrati per considerare fattori socio-culturali e antropologici legati al radicamento delle imprese selezionate al tessuto socio-economico locale.

I tratti di eccellenza posseduti dalle imprese selezionate, che ne attestano la sensibilità e l'impegno nella CSR sono riconducibili, nello specifico, ai seguenti:

- presenza di un quadro valoriale eticamente connotato, condiviso dal vertice (imprenditore proprietario/famiglia imprenditoriale, direttore generale, amministratori, ecc.) e diffuso nell'organizzazione (filosofia di governo e di gestione socialmente orientata);
- implementazione di azioni socialmente orientate e perseguimento di strategie di responsabilità sociale (realizzazione di iniziative di CSR);
- formalizzazione e comunicazione delle forme di impegno e di coinvolgimento degli stakeholder in termini di adozione di processi di certificazione sociale e ambientale di codici etici di pubblicazione di bilanci

- sociali e ambientali (comunicazione della CSR e sviluppo di sistemi di accountability);
- sistematicità, ampiezza e significatività delle iniziative di responsabilità sociale con impatto a livello locale, nazionale, internazionale;
 - tensione alla sensibilizzazione e alla diffusione di buone prassi di CSR nel contesto locale ed extra-locale di appartenenza e riconoscimenti ottenuti per l'attività di responsabilità sociale sviluppata.

In sintesi, questi aspetti sono riconducibili a tre principali declinazioni della CSR: presenza di una filosofia di governo e di gestione socialmente orientata, che si riflette nella mission e nella governance; realizzazione di iniziative e implementazione di strategie di CSR; comunicazione della CSR e sviluppo di sistemi di accountability.

In tutte le imprese considerate è presente un approccio strutturato alla CSR che è frutto dell'allineamento tra "business values, purpose and strategy with the social and economic needs of stakeholders, while embedding responsible and ethical business policies and practices throughout the company. CSR is about operating and managing the business in a way that is sensitive to the external and internal environment" (Jenkins, 2006, p. 8).

Tab. 2 - *Attributi chiave del social commitment & engagement*

Key characteristic	Link
Forte sistema di valori. Presenza di un soggetto economico coeso intorno ai valori di fondo.	"Values nourish the organisation and enhance the spirit of entrepreneurialism" (Lamont, 2002): laboriosità, equità, fedeltà, onestà, senso della famiglia e della misura, spirito di gruppo, entusiasmo, responsabilità.
Orientamento alla CSR voluto saldamente dall'imprenditore, visibile e integrato all'impresa, tendente al successo sociale.	Il top-level entrepreneurial/management commitment & engagement rappresenta nei fatti la prima best practice e costituisce il primo e fondamentale internal "business champion for CSR".
Appartenenza a zone geografiche storicamente caratterizzata da una solida tradizione rurale, tipica espressione della cultura marchigiana.	Radicamento e impegno a diffondere il benessere nelle comunità locali in cui l'impresa è inserita.
Decision-making process improntato alla collaborazione, alla condivisione, alla trasparenza. Approccio relazionale centrato sul valore della fiducia.	Forza organizzativa: partecipazione. Clima sociale e organizzativo disteso. Valori, mission, obiettivi costantemente rafforzati tramite la cultura e i processi, articolati in una struttura organizzativa flessibile e organica.
Strumenti di rendicontazione e comunicazione dell'impegno socialmente orientato.	Valori e missione esplicitati assicurano consistenza alle decisioni ed evitano value-gap.
Coesione agli stakeholder come fonte di mobilitazione di risorse di grande portata.	Accrescimento del capitale intangibile.
Appartenenza a network locali, nazionali, internazionali propositivi sul fronte della CSR.	Volontà di testimoniare e apprendere best practices aderendo a molteplici occasioni di scambio e confronto (workshop, forum, convegni, testimonianze, ecc.).

Fonte: ns. adattamento da Grayson, Hodges, 2004.

Un secondo livello di analisi è relativo alla definizione del posizionamento delle imprese rispetto ad una mappa codificata degli orientamenti nei confronti della CSR (Molteni, Lucchini, 2004)²⁵. A ciascuna impresa è stato associato un profilo tipologico, tratto dalla griglia interpretativa. Le realtà aziendali considerate (Tab. 3) posseggono in prevalenza i tratti delle imprese “coesive” e delle imprese “multicertificate”, con accentuazioni differenti e sfumature che, in due casi, inducono a posizionare le relative imprese a metà strada fra i due tipi.

Tab. 3 - Tipi di orientamento delle imprese

BoxMarche Spa	Impresa coesiva
BCC Gradara	Impresa coesiva
Gruppo FAAM Spa	Impresa coesiva
Gruppo Loccioni	Impresa coesiva
Gruppo FBL-Della Rovere	Impresa coesiva
PRB Srl	Impresa multicertificata/tendenzialmente coesiva
TVS Spa	Impresa multicertificata/tendenzialmente coesiva

Nelle aziende del primo gruppo i fronti di impegno e le forme di comunicazione della CSR sono sistematici e creativi e si declinano in una varietà di manifestazioni:

- coinvolgimento, valorizzazione e formazione del personale, considerato risorsa chiave dello sviluppo;
- trasparenza nei processi e nelle modalità di governance;
- presenza di strumenti e procedure formali ed informali per la *disclosure* informativa interna ed esterna e sviluppo di *accountability systems* che consentono il presidio e il monitoraggio delle performance degli aspetti di qualità, ambientali, etico-sociali;
- realizzazione di prodotti connotati da valenza sociale e ambientale;
- interventi di vasto raggio nei confronti della comunità locale (donazioni, sponsorizzazioni, realizzazione di progetti di valore sociale, culturale, ambientale, ecc.);
- rapporti con organizzazioni ed enti non profit;
- collaborazione stabile e duratura con clienti, fornitori, partner finanziari; istituzioni
- attenzione all’ambiente globale, attraverso l’attivazione di procedure e di programmi di tutela ambientale e della qualità della vita (riciclaggio rifiuti, riduzione emissioni, risparmio energetico, ecc.).

²⁵ Nell’analisi condotta a livello nazionale gli Autori identificano una tipologia di orientamenti ai quali sono ricondotte le imprese italiane, sulla base di due coordinate (intensità del fenomeno, ossia assunzione di comportamenti socialmente responsabili; aspetti qualitativi legati alle pratiche e ai comportamenti aziendali): imprese coesive, multi-certificate, consapevoli, mobilitabili, scettiche.

Nel complesso tali comportamenti accrescono il livello di reputazione e di consenso e alimentano spirali di sviluppo quali-quantitativo che qualificano il contesto territoriale di appartenenza. La consapevolezza della centralità della CSR rispetto allo sviluppo aziendale e dei benefici (*in primis* in termini qualitativi) ritraibili nel lungo periodo, contraddistingue la *Corporate Social Opportunity mentality* diffusa in queste imprese, che consente di connotarle come “*spirited businesses*” (Lamont, 2002) in cui la CSR parte dal profilo valoriale ed entra in quello strategico. Eventuali forme di incentivazione sono utili, ma non necessarie: queste imprese “vanno da sé”, segnano un cammino, consapevoli del fatto che “le cose possono essere viste con occhi diversi ottenendo grandi risultati” (P. Picasso).

Le aziende appartenenti al secondo gruppo sono collocabili tra le “multicertificate”, i cui tratti tipici risiedono nell’offerta alla clientela e nella richiesta ai propri fornitori di attributi di garanzia etica, sociale e ambientale relativamente ai prodotti e ai processi realizzati (*green purchasing* - certificazioni ISO, Vision, di qualità del prodotto, ecc.). Per quanto l’orientamento sia al momento più focalizzato sulle forme procedurali, tali imprese appaiono molto dinamiche e si avvicinano all’estremo superiore della tipologia, verso la quale tendono (imprese coesive). Le aziende osservate stanno infatti moltiplicando i fronti di impegno verso la CSR e ricercando forme di comunicazione e strumenti di accountability più strutturati (sono in corso progetti per la redazione del bilancio sociale / ambientale / di sostenibilità), così come hanno introdotto modifiche al sistema di governo (successione familiare; nomina nuove figure di vertice: direttore generale, amministratore delegato). La previsione di misure di sostegno (incentivi fiscali, *rating* per la partecipazione a gare pubbliche e bandi per finanziamenti agevolati, consulenza personalizzata, adesione a momenti di scambio di buone esperienze) e il rafforzamento del legame con attori e protagonisti della CSR presenti nel territorio può accelerarne l’evoluzione in corso e farle in tempi brevi transitare verso forme e strumenti più strutturati e integrati.

4.3.2 I riflessi della CSR sulla governance

Il terzo ambito di riflessione concerne più da vicino gli aspetti connessi alla governance, di seguito sintetizzati, comuni alle imprese analizzate.

Relativamente agli ambiti strutturali e istituzionali della governance, ove esiste un soggetto economico familiare anche i non “gestori” condividono momenti di riflessione intorno ai valori, agli orientamenti della strategia aziendale e ai rapporti tra membri del governo familiare e stakeholder.

Sono inoltre presenti manager esterni alla famiglia (anche in posizione di soci): la figura di un direttore generale / amministratore delegato autorevole e “illuminato” assolve con efficacia il ruolo di *alter ego* del / dei proprie-

tario/i e partecipa alla definizione del disegno strategico di cui la CSR è un elemento sostanziale. In alcune realtà imprenditoriali (Boxmarche, Gruppo FAAM) sta maturando l'orientamento a separare organi di governo e proprietà, ciò che contribuisce ad un'evoluzione manageriale della struttura, nel mentre in quasi tutti i casi è presente un comitato strategico/direttivo ai cui incontri partecipano i responsabili delle funzioni aziendali detentori di competenze distintive. Si segnalano inoltre, da un lato, la trasparenza in ordine alle retribuzioni e ai compensi degli amministratori, così come alla distribuzione degli utili, dettagliatamente illustrati nel prospetto di produzione e ripartizione del valore aggiunto, dall'altro, la previsione di agevolazioni e servizi per i soci tra i quali si citano, ad esempio, i progetti di formazione su temi quali il passaggio generazionale, le attività di *tutoring*; iniziative mirate come la "scuola d'impresa" di FAAM o le facilitazioni previste istituzionalmente dalla banca di credito cooperativo.

Altri elementi riscontrati sono relativi, da un lato, al fatto che in diversi casi (FBL; TVS; PRB) la convivenza e il passaggio generazionale sono (o sono stati) facilitati dalla condivisione di valori che trovano una loro sintesi nelle pratiche e negli strumenti della CSR, dall'altro, al favore del vertice verso forme di partecipazione al capitale da parte dei dipendenti. E' questo il caso dei processi di *spin-off* come modalità di crescita del Gruppo Loccioni, in cui la nascita di nuove imprese avviene sovente per cooptazione di collaboratori aziendali di talento supportati nell'assumere un ruolo imprenditoriale. Infine, anche ove è assente un organo di vigilanza sulla governance, la semplicità organizzativa e strutturale consente, nei fatti, una forma di "controllo sociale".

Relativamente agli aspetti processuali si segnalano, tra i più significativi, la frequenza delle riunioni del Cda (da un minimo di un incontro/mese a convocazioni settimanali), la presenza al suo interno di consiglieri indipendenti e di soci di minoranza (donne comprese) e l'allargamento ai rappresentanti dei dipendenti. Tra le molteplici iniziative, di cui si riportano le più rilevanti, finalizzate a rendere trasparente il funzionamento degli organi di governo aziendali, si citano: la condivisione con i soci/azionisti/partner finanziari di tutti i dati di gestione (ad esempio, BoxMarche presenta un'apposita versione del *Global report* indirizzata alle banche contenente il piano economico prospettico triennale); la realizzazione di occasioni di incontro reiterate durante l'anno (*open-house*) rivolte a specifiche categorie di stakeholder (Gruppo FBL) e di *meeting* sul territorio (TVS) destinati a differenti portatori di interessi presenti nella comunità locale; la realizzazione di stakeholder *forum* in cui presentare i risultati raggiunti nell'esercizio trascorso e discutere gli obiettivi per quello futuro (si cita, ad esempio, la presentazione pubblica annuale del *Global report* di BoxMarche).

Infine, un altro tratto di interesse è relativo al riscontro che gli orienta-

menti valoriali e i principi etici che guidano le scelte strategiche costituiscono il principale fattore di contesto del processo di rendicontazione sociale e rafforzano la cultura organizzativa²⁶. Anche in mancanza di specifici centri di responsabilità, limitati a poche figure o “nodi” operativi del management sociale (si cita il gruppo di lavoro Social Lab di TVS), la flessibilità e la coesione della struttura, assieme al diretto coinvolgimento dell'imprenditore, primo “agente manageriale”, agevolano il processo di *corporate social reporting* e lo sviluppo di specifici *skill*. Parimenti, gli strumenti di rendicontazione facilitano la transizione dallo stato di ascolto (consultazione prima delle decisioni) a quello proattivo (imprenditore/management guidato dagli stakeholder).

4.3.3 *Mission, governance, accountability nelle “imprese con l'anima”*

Di seguito (Tab. 4), in corrispondenza dei tratti più significativi pertinenti alla relazione tra valori, missione, CSR e qualificazione della governance, sono offerti alcuni stralci di “testimonianze” attraverso le parole degli intervistati, dalle quali trapelano gli orientamenti valoriali eticamente connotati alla base del *social commitment and engagement*. Essi costituiscono attributi costitutivi di “imprese con l'anima” (Catturi, 2003; 2006), che fanno della CSR un tratto peculiare della propria attività. Esula dalla finalità di questo lavoro descrivere nel dettaglio le specificità dell'assetto valoriale, della filosofia e della strategia di CSR adottata dalle singole imprese (alcuni tra i casi considerati sono stati oggetto di approfondimento in altra sede - Del Baldo, 2008a; 2008b), mentre si vuole portare l'attenzione su aspetti comuni che evidenziano il ruolo dell'imprenditore come soggetto capace di trasferire valori all'impresa e di sintetizzare e diffondere valori tipici di un dato territorio, a conferma di come “socially responsible behaviour will infuse the organization not through procedures but through attitudes, not via directives but via examples, not because of “them” but because of “us” (Mintzberg, 1984, p. 13).

²⁶ “The views and the attitudes of key corporate players to aspects of reporting, they should provide important insights into what companies are trying to achieve in their reporting.” (Adams, 2002, pp.223-231).

Tab. 4 - Attributi degli "spirited businesses"

Play factor	Case study example
Mission connotata da forti valori etici, morali, sociali, oltre che economici.	BoxMarche Spa <i>"Noi amiamo definirci, forse con un briciolo di presunzione, degli agenti di civilizzazione. Il piccolo imprenditore è un costruttore (di impianti, di uomini, di ricchezza), si relaziona con il mondo, i clienti, la comunità, vive le passioni, le speranze, i sogni, i progetti. L'impresa è un' identità narrativa, racconta una storia, costruisce il proprio sé. Per questo ha un'anima e ha degli asset intangibili legati allo spirito e alla dignità delle persone."</i> (Tonino Dominici, Amm.re delegato e socio BoxMarche, Premio 2005 Sodalitas Social Award, controparte Forum Italiano multi-stakeholder per la CSR).
Centralità dei valori, che guidano il processo decisionale in aderenza alla vision socialmente orientata e scaturiscono una vocazione imprenditoriale che "non tutti hanno" e che fa la differenza.	Gruppo Loccioni <i>"I valori sostengono le azioni, le azioni positive e responsabili generano uno sviluppo che rispetta l'uomo e l'ambiente (...). La grande impresa "vede la trimostrale" e non è disposta a seminare nel lungo periodo, a vivere di fiducia."</i> (Enrico Loccioni, imprenditore dell'anno 2007, Premio Ernst & Young per Quality of life). Il sogno FAAM <i>"La sfida del mercato si può vincere sui valori. FAAM opera a tutti i livelli affinché sia rafforzato quel criterio di rispetto sociale, ambientale e territoriale che caratterizza la sua attività. La ricetta di FAAM sullo strada dello sviluppo ha come punto l'uomo. La nostra realtà esprime le passioni, valorizza le relazioni, comunica velocemente ad un territorio attento alle tradizioni, verso il qual nutre un legame sentimentale."</i> (Federico Vitali, Presidente Gruppo FAAM, Presidente Confindustria Marche). BoxMarche Spa <i>"Il nostro Global Report non è solo rendicontazione di numeri, ma anche di valori. Permette agli stakeholder di avere un'idea attendibile di come l'impresa adempie quella sorta di delega che la società civile le ha conferito per produrre nel modo migliore per tutti i beni, i servizi e le relazioni umane. (...) Prima viene la CSR, che è un fatto di "fede", poi la buona governance, che ne è la conseguenza."</i> (T.Dominici, BoxMarche, Oscar di Bilancio 2007).
Attenzione alle persone, che crea un ambiente supportivo e rende possibile la massimizzazione della creatività.	Gruppo Loccioni <i>"Il nostro è un modo di essere impresa aperta sin dalle origini, nata per accogliere interlocutori come portatori di valore; formazione, collaborazione, lavoro in team sono le nostre prassi. (...) Da una forte cultura condivisa e da risorse umane motivate può nascere l'impegno per il bene comune e la forza per affrontare il mercato."</i> (E. Loccioni) BoxMarche Spa <i>"La tecnologia di cui siamo più fieri la sera torna a casa."</i> (T. Dominici) Gruppo FBL-Della Rovere <i>"Siamo un'azienda fatta di persone. I forti rapporti umani tengono unita la rete, che negli anni si è consolidata, trasmettendoci esperienze e visioni che stanno alla base del nostro successo. La nostra attività è portatrice di cambiamento sia nella vita dei nostri clienti che all'interno del nostro team."</i> (Roberto Forni, General Manager Della Rovere)
Inserimento di ogni soggetto al centro dell'impresa, in quanto protagonista della CSR.	BoxMarche Spa <i>"Sin dall'inizio mi sono sentito accolto come in famiglia e mi è stata data la fiducia necessaria per crescere. Ho fatto e faccio del mio meglio per trasferire a mia volta questi valori e per vivere l'impresa come un bene comune, in riconoscenza allo spirito imprenditoriale che ho avuto la fortuna di conoscere."</i> (T. Dominici)

Approccio olistico alla CSR.	PRB Srl <i>"L'azienda si fa interprete di preoccupazioni sociali e ambientali facendo bene il proprio mestiere, generando profitto in modo responsabile nei confronti dei partner economici, della collettività e dell'ambiente."</i> (Paolini Fiorella, imprenditrice, Pres.te Gruppo Giovani Confindustria Pesaro-Urbino)
Sviluppo di risorse intangibili.	Gruppo Loccioni <i>"I nostri intangibile values: immaginazione (sapere creare), energia (per realizzare i propri sogni), responsabilità (per l'aria che respiriamo, la terra che calpestiamo, le risorse che utilizziamo, la fiducia che riscuotiamo)." (E. Loccioni)</i>
Generazione di profitto, necessaria al successo della CSR, ma non sola <i>raison d'être</i> dell'impresa.	Gruppo FBL-Della Rovere <i>"Ci sono tre modi per essere leader: di prezzo, di tecnologia, di intimità. Questo è il nostro caso. La mia maggiore soddisfazione è quando vedo gli altri contenti"</i> (R. Forni). BCC Gradara <i>"La nostra banca fa leva su un atteggiamento: la prossimità, che è fisica, relazionale, di familiarità, di sussidiarietà, di personalizzazione dei prodotti e dei servizi. Ciò significa identificarsi nell'economia locale, appartenere al territorio e avere la capacità di renderlo protagonista."</i> (Rag. Luigi D'Annibale, Direttore Generale).
Imprenditore come primo responsabile dei principi e delle azioni della CSR.	TVS Spa <i>"Chi ha il potere economico deve essere più responsabile. Siamo certi che la CRS accresca lo stakeholder value, il consenso sociale, il valore economico, originando più fiducia e conoscenza e che la trasparenza migliori la governance. In questo senso centrale è l'esempio del vertice"</i> (Giorgio Arvizzigno, Dir. Sviluppo prodotto, qualità e RSI).

Fonte: ns. adattamento da Lamont, 2002.

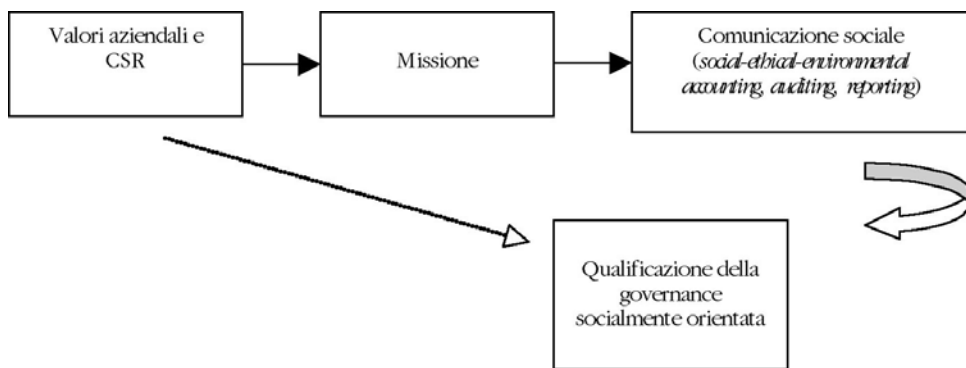
La centralità della CSR rispetto allo sviluppo di queste imprese consente di connotarle come "CSR enterprise" (Kvåle, Olsen, 2006)²⁷ o, in altri termini, come "spirited businesses", imprese *high-performing* il cui successo competitivo "grows out of their commitment to values and to the human spirit (...). They are passionately committed to people and wisdom. A "spirited business" company focuses on vision and values, communication, top-level management commitment, effective tools and mechanism of stakeholder engagement. Important principles of a "spirited business" include trust, vision, courage, creativity, patience, integrity and community (Lamont, 2002, p. 30)²⁸.

²⁷ Gli Autori, sulla base di un'analisi empirica condotta nel 2005/2006 su un campione di 51 PMI appartenenti a diversi Paesi europei (UK, Norvegia, Francia, Spagna, Bulgaria), tesa a rilevare uniformità e differenze nei comportamenti socialmente responsabili e negli strumenti adottati, distinguono tre categorie di imprese: "the business strategy enterprises", which are making a conscious effort to implement CSR and have adopted CSR as a part of their business strategy; "the intuitive enterprises", which are "doing" CSR without having made a conscious decision to do so. Their normal business practices coincide with CSR indicators; "the *raison d'être* enterprises", which are "doing" CSR because it coincides with their business concept, i.e. the actual business concept is philanthropic." (Kvåle, Olsen, 2006, p. 7).

²⁸ Tali imprese si caratterizzano per la presenza di alcuni attributi chiave: "Five key principles: humanity integrity, diligence, enthusiasm and openness. CSR is the practical implementation of a company's ethos. All companies espoused such principles when entrepreneurs discussing what CSR meant and the principles behind their businesses and everything that they did was marked against those touch-stones" (Cfr. Jenkins, 2006, p. 6).

Dai casi aziendali considerati scaturisce un modello caratterizzato da forme di stakeholder relationship basato su strumenti che danno trasparenza e rappresentazione alle qualità dell'impresa e dei suoi principali attori. Per questa via si realizza la compenetrazione fra due *driver* della governance socialmente orientata: la *discipline* e il *commitment*, la prima formalizzata e codificata (regole formali e ruoli nella struttura organizzativa), la seconda, informale, emergente, *value-based*²⁹ (Fig. 1).

Fig. 1- Il rapporto valori-comunicazione-governance



Fonte: ns. elaborazione.

Al di là dell'applicazione formale di metodologie operative tese a razionalizzare le diverse fasi in cui si articola il governo delle relazioni con gli stakeholder (Grunigh, 1992), gli *"spirited businesses"* sono capaci di forme efficaci di *stakeholder relationship and engagement* perché in grado di cogliere l'essenza, di individuare le aspettative, di dare risposte e offrire soluzioni, creare coesione intorno a progetti e valori di ampio respiro. Esse sono testimoni di passioni imprenditoriale, sono dotate di forza organizzative e ricche di *intangibles*.

Rispetto alle motivazioni da cui sprigiona l'orientamento alla CSR è possibile distinguere, da un lato, *"business case for CSR"*, dall'altro *"normative case for CSR"* (Minoja, Romano, 2006). Nei primi le motivazioni sono legate a *"some kind of self-interest"* (Moon, 2001; Hemingway, Maclagan, 2004), quali reputazione, immagine, accettazione e consenso da parte della comunità locale, dei dipendenti, ecc. (*"instrumental or strategic motives"*); nei

²⁹ "While the first one is a formal, codified, explicit approach aiming at fostering ethical and social behaviour through a set of rules and tools, the second one is often a more emergent, value-based, "strategy driver" approach, that leads employees to a strong CSR commitment through a high level of identification in their company's strategy, deeply embedded in a set of values and based on a non-hierarchical set of both economic and social goals" (Minoja, Romano, 2006, p. 3).

secondi principi e valori inducono persone o organizzazioni a comportarsi in modo responsabile perché *“it is the right thing do”* (*“idealistic motives”*), indipendentemente dai benefici. Le imprese considerate sommano entrambi i *driver* dell'orientamento poiché in esse sono presenti sia le motivazioni intrinseche ed estrinseche riconducibili a principi etici largamente condivisi dal vertice e diffusi nell'organizzazione, e derivanti dal contesto territoriale di appartenenza, che una cultura eticamente esemplare che incoraggia il processo di assunzione di decisioni e di scelte di sviluppo sostenibile (coesione organizzativa, coesione con l'ambiente esterno, molteplici forme di collaborazione e di relazione con gli stakeholder).

Il pensiero di uno degli imprenditori intervistati offre lo spunto per una nota di sintesi: *“La nostra capacità, pur essendo imprese piccole, è quella di tessere i fili (attraverso la determinazione nell'inseguire il “sogno” di impresa e di ambiente in cui si è inseriti), di tirare i fili (tramite la coesione e la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda) e di tendere i fili (mediante la motivazione che alimenta la creatività, la conoscenza, la capacità di ascolto) di una rete. Rete fatta, in primis, di uomini.”* E questo perché la ricchezza e il fascino di una testimonianza virtuosa, trasferito attraverso idonei strumenti, chiama ad imitarne le virtù.

4.3.4 *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità sociale di territorio: le imprese “conviviali”, imprese di territorio*

Dall'analisi di tali casi di eccellenza emerge quindi un profilo di impresa *“conviviale”* (Balloni, Trupia, 2005) che corrisponde ad un modo aziendale di essere, in cui la naturalezza dell'esperire quotidiano è alimentata dalla filosofia socialmente orientata e la convivialità non è solo sentimento, ma prassi operativa e modalità organizzativa e di governo. La rendicontazione e la comunicazione dell'impegno influenzano i microprocessi aziendali e producono effetti sulla governance, in termini di concertazione del processo decisionale, coesione organizzativa, condivisione delle politiche aziendali, diffusione dello strumento della delega, maggiore partecipazione al team di vertice dei responsabili e degli operatori aziendali, moltiplicazione delle occasioni formali e informali di riflessione e di confronto.

Le imprese conviviali non sono realtà poetiche, ma espressioni realistiche di una intrinseca ed estrinseca coerenza tra mission-governance-accountability. E il *“segreto”* risiede nel patrimonio di valori da cui attingono e che a loro volta sanno arricchire grazie ad un approccio alla CSR e alla sostenibilità condiviso e radicato. Sono realtà in cui cultura antropologica e cultura aziendale si intrecciano, capaci di fare comunità, grazie a modelli di governo in grado di condurre a unità e di armonizzare interessi interni ed esterni; in altri termini, sono comunità di persone che vivono solida-

mente una comune storia. Con l'adesione alla CSR il vertice "sa di non essere solo"; si crea dialettica tra proprietà e management; la codificazione e la diffusione dei principi esplicitati nella mission affina il sistema di governo e intacca il cammino sviluppo dell'impresa.

In tali contesti si mantiene viva la capacità di iniziativa individuale in assenza di forme rigide di coordinamento gerarchico e centralizzato, puntando sul senso di appartenenza (lo *status* dei collaboratori prevale sulla collocazione organizzativa) e su un *empowerment* diffusi. Ciò consente di raggiungere obiettivi superiori rispetto a forme di governo che privilegiano il raggiungimento di obiettivi nella logica della *executiveness* e di sistemi *check and balance*. La governance "allargata" e il controllo sono una sorta di effetto della filosofia socialmente orientata e dei relativi strumenti di comunicazione e rendicontazione che istituzionalizzano e danno rappresentazione e trasparenza alle qualità dell'impresa. Queste ultime testimoniano il passaggio da un modello di responsabilità informale, ancora prevalente nell'universo delle imprese minori, verso un modello proattivo, "*from the concept of enlightened entrepreneur to CSR policy*".

Le imprese conviviali sono allo stesso tempo imprese "di territorio" i cui profili di eccellenza sono una manifestazione di realtà aziendali "nate all'ombra dei campanili ma portavoci della creatività e del talento italiano nel mondo" (Cipolla, 1990), che vivono un rapporto coinvolgente con il proprio territorio, inserite in un contesto socio-economico segnato da principi etici condivisi. Un aspetto peculiare che emerge dai casi aziendali è infatti la presenza di uno specifico *genius loci*, segnato dall'etica del lavoro e dal sentirsi membri attivi di una stessa comunità nella quale ciascuno riscopre il gusto e l'utilità del fare con fiducia, le cui radici affondano in quel modello territoriale basato sull'"agricoltura morale" ("la santa agricoltura" del modello marchigiano, Fuà, Zacchia, 1983) che ha caratterizzato le Marche dalla prima metà dell'Ottocento al secondo dopoguerra. Inseriti in un territorio ricco di testimonianze di comportamenti socialmente responsabili, molti dei quali devono ancora emergere, le imprese si dimostrano capaci, grazie anche alla comunicazione del proprio impegno, di influenzare e di plasmare il territorio socio-economico di appartenenza dal quale, a loro volta, traggono la propria forza valoriale. Le PMI marchigiane che fanno della CSR un tratto distintivo attivano energie e risorse, entrano in relazione con gli stakeholder e interloquiscono a tutto campo con le realtà che partecipano alla costruzione del *welfare* all'insegna del paradigma della CSR intesa nell'accezione più ampia.

Responsabilità economica e sociale, ma anche gratuità, solidarietà, partecipazione, sono gli ingredienti per lo sviluppo e il rilancio economico dei territori locali trainato da PMI che dal territorio traggono le condizioni di diversità e di identità. Diversità rispetto ad altri contesti non caratterizzati

dalla diffusione capillare della piccola impresa; identità rispetto al tessuto socio-economico e culturale di appartenenza. L'orientamento alla CSR di cui i casi aziendali sono espressione è promosso da imprenditori "coraggiosi", capaci di scommettere sul territorio e di stringere una rete forte di relazioni e di intelligenze locali ed extra-locali, senza agire in modo unilaterale, ma insieme ai portatori di interesse con i quali si relazionano. Questi protagonisti del mondo industriale che vedono nel territorio una risorsa e che sono capaci di creare valore nei punti di interazione con tutti coloro che "hanno a che fare con l'impresa", siano essi stakeholder interni o esterni, contrattuali e non, siano essi società civile, giocano un ruolo di primo piano all'interno di network costituiti da una pluralità di attori (associazioni di categoria, istituzioni politiche e amministrative locali, sindacato, ordini professionali, banche, aziende non profit, ecc..) uniti dal comune obiettivo di sviluppare un contesto socialmente responsabile e danno espressione a "territori socialmente orientati", ciò che conferma, sul piano induttivo, la seconda ipotesi posta alla base dello studio.

5. Riflessioni conclusive

I benefici della CSR non sono sempre facilmente quantificabili, per cui può dirsi che l'adesione ad una filosofia di gestione socialmente orientata è innanzitutto un "atto di fiducia"³⁰, ma toccano da vicino la governance che, specie nelle imprese minori, si configura come uno degli ambiti più "riservati", in cui gli effetti sono tanto più incidenti, quanto talora difficilmente traducibili, ma ciò non toglie che il nesso tra filosofia incentrata sulla condivisione della CSR, strategia, governance e accountability sia anche più stringente e significativo.

Innanzitutto perché il processo è voluto dai vertici e i suoi effetti si riverberano sugli stili di governo di coloro che esprimono la volontà dell'azienda e la traducono in operazioni di gestione.

Secondariamente, perché l'influsso sul profilo strategico si manifesta soprattutto in termini di sviluppo della cultura della CSR, processo che vede l'intenso e sincero coinvolgimento dell'imprenditore nelle molteplici manifestazioni dell'agire socialmente responsabile. E questo fa sì che diventi spesso l'occasione per accrescere il consenso intorno a ciò che l'impresa intende divenire e, non di rado, per creare quella necessaria convergenza intorno a valori personali, familiari e di impresa, che facilita il processo successorio in molte *family business*. La strategia sociale delle imprese os-

³⁰ "This also led many to be external champions of CSR, promoting the agenda because they truly believed in it" (Jenkins, 2006, p. 8).

servate, finalizzata ad ottenere e a dare consenso nei confronti delle varie categorie di interlocutori, poggia su un efficace governo dei sistemi di relazione dell'impresa, che ha come principale attore il vertice imprenditoriale. L'imprenditore vincente appare sempre di più colui che aiuta a riscoprire i valori, ovvero un imprenditore "illuminato"; capace di creare solidi rapporti e "vere" relazioni con gli interlocutori. Il *focus* è nel livello morale e nella sua capacità di creare, con sano realismo, una cultura aziendale eticamente connotata, un ambito culturale unificante, un linguaggio comune, primo elemento per l'introduzione di aspetti etici nei processi di decisione e di governo. Emerge di pari passo il valore della fiducia e delle relazioni rispetto alla governance, alimentate dalla coerenza con una data piattaforma di valori e dalla capacità di plasmare il tessuto valoriale di tutti coloro che operano in posizioni di responsabilità.

In terzo luogo perché la rendicontazione e la comunicazione dell'impegno influenza i micro-processi aziendali e produce effetti indotti sulla governance, in termini di trasparenza e concertazione del processo decisionale, coesione organizzativa, condivisione delle politiche aziendali, diffusione dello strumento della delega, maggiore partecipazione dei responsabili e degli operatori aziendali, moltiplicazione delle occasioni formali e informali di riflessione e di confronto.

In definitiva, la tensione ad un crescente coinvolgimento attorno ai temi della CSR da parte delle PMI discende infatti da alcuni punti di forza che rendono più "naturale" e semplice intraprendere il cammino: processi decisionali rapidi, concentrati nella proprietà, strutture organizzative di modesta complessità, tali da favorire l'introduzione dei principi della sostenibilità direttamente nel processo di creazione del valore, profonda conoscenza tra soci, dipendenti e collaboratori, che cementa la coesione e rafforza il clima aziendale, massimizzazione dei valori dell'impresa, legati ad obiettivi di sviluppo di lungo periodo, invece che del profitto a breve, alto tasso di dedizione e di impegno profusi dall'imprenditore e/o dal nucleo familiare di appartenenza, i cui membri respirano sin dall'infanzia l'attaccamento e la passione per l'attività e per il territorio di insediamento. Il radicamento richiama il valore del rapporto con l'ambiente inteso come territorio di appartenenza. La dimensione ampia della CSR coinvolge anche la dimensione spaziale, che ha un suo aspetto locale, sintetizzabile con il tema del territorio, inteso come condizione di praticabilità di processi di CSR, di verificabilità e di comunicazione.

Pertanto, di fronte al peso riconosciuto alla grande impresa non può sottrarsi il possibile ruolo delle piccole e medie imprese nel "guidare" verso percorsi reali di buona governance, molti dei quali vengono proprio da quel mondo di capitalismo familiare, spesso criticato, che ospita preziose testimonianze di *integrity strategy* (Paine, 1994)³¹ capaci di generare fiducia

verso le imprese e le condotte imprenditoriali. Questo ci permette di concludere affermando che tra CSR e corporate governance esista un nesso forte nelle PMI, perché non è essenziale che si compiano gesti straordinari o eclatanti, ma è importante che si compiano gesti esemplari, caricando le piccole cose di grandi intenzioni.

Mara Del Baldo
Urbino, Università degli Studi "Carlo Bo"
mara.delbaldo@uniurb.it

³¹ L'Autore distingue tra strategia socialmente orientata di adesione o di osservanza (*compliance strategy*) e strategie di probità etica (*integrity strategy*). La prima, più diffusa tra le grandi imprese, si basa sul rispetto di norme di legge e standard imposti dal contesto esterno. La seconda tende ad un risultato che non è solo materiale, è ispirata da principi, valori ideali e si basa sull'autodisciplina della condotta secondo standard liberamente scelti.

Bibliografia

- Adams C., "Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting: beyond current theorizing", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, pp. 223-250, vol. XV, n. 2, 2002.
- Baldarelli M.G., *Le aziende eticamente orientate. Mission, Governance e Accountability*, Clueb, Bologna, 2005.
- Baldarelli M.G., "New perspectives in inter-company relations, social responsibility (CSR) and social, ethical and environmental accounting in Italy by way of the government CSR-SC project: theory and praxis", *Economia Aziendale2000web*, pp.1-26, n. 1, 2007.
- Baldarelli M.G., "Le dimensioni della responsabilità sociale: riflessioni su miti e paradossi in una prospettiva economico-aziendale", *working paper*, Incontro di Studi CSR & Accountability, Università degli Studi di Urbino, 10 aprile 2008.
- Balloni V., Trupia P. (a cura di), *Origine, caratteristiche e sviluppo dell'imprenditorialità nelle Valli dell'Esino e del Misa*, Ed. Conerografia, Economia Marche, Ancona, 2005.
- Battaglia M., Campi S., Frey M., Araldo F., "A "cluster" approach for the promotion of CSR among SMEs", EABIS/CBS Conference, *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.
- Bertini U., "Modelli di governance, aspettative degli stakeholders e creazione del valore", AA.VV. 31° Convegno AIDEA, "Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria, Napoli, 16-17 ottobre 2008.
- Biglietti E., "Il Social Statement del Progetto CSR-SC", *Il Sole 24 Ore*, pp. 9-50, novembre 2004.
- Birley S., "The role of networks in the entrepreneurial process; *Journal of Business Venturing*, pp. 107-118, n°1.
- Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.
- Brennan M., "Incentives, Rationality and Society", *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, 1994.
- Brondoni S.M., Gnechchi F., "La comunicazione di corporate governance", *Sinergie*, pp. 41-52, n. 73/74, maggio-dicembre, 2007.
- Bruni L., *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento, 2007.
- Bruni L., Zamagni S., *Economia civile*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- Castka P., Balzarova M.A., Bomber C.J., Sharp J.M., "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, pp. 140-149, vol. 11, n. 3, 2004.
- Catturi G., "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile", *Studi e Note di Economia*, pp. 7-37, n. 3, 2003.
- Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi di eccellenza*, F. Angeli, Milano, 2004.
- Chevalier J.M. (1983), *L'economia industriale*, F. Angeli, Milano, 1983.
- Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002.
- Chirieleison C., "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility" in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, F. Angeli, Milano, 2004.
- Churchill N.V., Lewis V.L., "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, pp. 30-50, n. 3, 1983.
- CCIAA, Formaper (a cura di), *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- Coda V., "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, pp. 23-56, n. 2, giugno, 1985.
- Coda V., "L'orientamento strategico dell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, pp.9-30, n. 1, marzo, 1989.
- Contrafatto M., "Il Corporate Social Reporting e i suoi fattori interni: teoria ed analisi empirica", in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica d'impresa*, pp. 205-241, 2005, F.

Angeli, Milano.

Corno F. (a cura di), *Etica e imprese: scelte economiche e crescita dell'uomo*, Cedam, Padova, 1989.

Craig S. N., "Corporate Social Responsibility: whether or how", *California Management Review*, pp. 52-76, vol. 45, n. 4, 2003.

Davis K., "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?", *California Management Review*, pp. 70-76, n. 2, 1960.

Davis K., "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, pp. 312-322, n. 16, 1973.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, pp. 20-47, vol. 22, n. 1, 1997.

Del Baldo M., "Determinanti e condizioni delle strategie di "non crescita" delle piccole imprese", *Piccola Impresa/Small Business*, pp. 31-74, n. 3, 1997.

Del Baldo M., "Piccoli imprenditori e piccole imprese socialmente responsabili", in *Scritti in onore di Isa Marchini*, pp. 329-353, F. Angeli, Milano, 2006.

Del Baldo M., "Lo stakeholder engagement e il Global Report di BoxMarche Spa", *Piccola Impresa/Small Business*, pp. 105-119, n. 2, 2008a.

Del Baldo M., "Una responsabilità per più generazioni. L'impegno sociale e la sua comunicazione nel gruppo FBL-Della Rovere", *Economia Aziendale 2000*, On Line Review, (www.ea2000.it), pp. 55-72, n. 2, 2008b.

Del Baldo M., "Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in SMEs: An Analysis of Excellent Stakeholders Relationship and Social Engagement Profiles", *Economia Aziendale 2000web*, pp. 61-88, n. 1, Special Issue, at: www.ea2000.it, 2009.

Donaldson T., Dunfee T.W., "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, pp. 252-284, n. 19, 1994.

Donaldson T., Dunfee T.W., *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

Donaldson J., Preston L., "The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence, Implication", *Academy of Management Review*, January, pp.65-91, 1995.

Eisenhardt K.M., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, pp. 532-550, vol. 14, n. 4, 1989.

European Commission, *Promoting a European framework for Corporate social responsibility. Green Paper*. Comm (2001) 366 final, Bruxelles, 2001.

European Commission, "European SMEs and social and environmental responsibility", *Observatory of European SMEs*, n. 4, Enterprise Publications, 2002.

European Union, "European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs", Bruxelles, 2004.

Fayolle A. (2004), "À la recherche du Coeur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine", *Revue Internationale P.M.E.*, pp. 101-121, vol. 17, n. 1, 2004.

Ferraris Franceschi R., "Linee metodologiche nella ricerca economico-aziendale applicata alla piccola e media dimensione", in Padroni G. (a cura di), *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli ed opportunità*, F. Angeli, Milano, 1993.

Freeman R.E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

Freeman R.E., Reed D.L., "Stockholder and Stakeholder: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, pp.88-107, Spring, 1983.

Friedman M., *Capitalism & Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Fuà G., Zacchia C. (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, 1983.

Fugazza S., Pandini L., Gostner C. von Stefenelli, Equalitas, "Interreg 3 A Project. A model for the development of corporate social responsibility in the Province of Bolzano", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Garriga E., Melé D., "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory",

Journal of Business Ethics, pp.51-71, vol. 53, 2004.

Gazzola P., Mella P., "Corporate Performance and Corporate Social Responsibility (CSR). A necessary choice?", *Economia Aziendale 2000web*, pp. 1-22, n. 3, at: www.ea2000.it 2006.

GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Principi di redazione del Bilancio Sociale*, Adnkronos Comunicazione Spa, Roma, 2001.

GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale standard di base e documenti di ricerca*, Milano, 2005.

Goodpaster K.E., "Business ethics and stakeholder analysis", *Business Ethics Quarterly*, n. 1, 1991.

Goodpaster K.E., Matthews L.E., "Can a corporation have a conscience?", *Harvard Business Review*, January, 1982.

Gray R., Owen D., Adams C., *Accounting and accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall Europe, London, UK, 1996.

Grayson D., Hodges A., *Corporate Social Opportunity! 7 Steps to make Corporate Social Responsibility work for your business*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2004.

Grayson D., "Small and Medium Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: Identifying the Knowledge Gaps. Opening Remarks", *Small and Medium Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: Identifying the knowledge gaps*, Durham Business School, Durham, UK, 1-14, 2005.

GRI, Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines on Economics, Environmental and Social Performance*, Boston, 2002.

Grunigh J., *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum Inc., Florida, 1992.

Gui, B., "Le organizzazioni produttive private senza fine di lucro. Un inquadramento concettuale", *Economia Pubblica*, pp. 183-193, n. 4-5, 1987.

Hemingway C.A., Maclagan P.W., "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, pp.33-44, vol. 50, n. 1, 2004.

Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

Hosmer L.T., "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical", *Academy of Management Review*, pp. 379-403, August, 2001.

Jensen M.C., Meckling W., "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, 1976.

Jenkins H., "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective", *Journal of General Management*, pp. 37-57, vol. 29, n. 4, 2004.

Jenkins H., "A 'business opportunity' model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises", ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, Cardiff University International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Jones T., Thomas M., "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, pp. 404-437, n. 20, 1995.

Joseph E., *A Welcome Engagement: SMEs and Social Inclusion*, Institute of Public Policy Research, Southampton, 2000.

Julien P.A. (a cura di), *Les PME. Bilan et perspectives*, GREPME, Groupe de recherche en économie et gestion des PME Presse Inter Universitaires, Paris, 1994.

Kvåle G., "Olsen T.S., Variations in CSR in SMEs in five European countries", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Lamont G., *The Spirited Business: Success Stories of Soul Friendly Companies*, Hoddes & Stoughton, London, 2002.

Lepoutre J., "Capabilities for Effectively Executing Socially Responsible Strategies in

Small Businesses”, International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises, Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Longenecker J.G., “Ethics in Small Business”, *Journal of Small Business Management*, pp. 167-183, vol. 27, n. 1, 1989.

Longenecker J.G. *et alii*, “Ethical Attitudes in Small Business and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades”, *Journal of Business Management*, pp. 167-183, vol. 44, n. 2, 2006.

Longo M., Mura M., “Responsabilità sociale d’impresa: analisi delle politiche di base e strumenti gestionali. Osservazione di un campione di piccole e medie imprese della provincia di Bologna”, *Piccola Impresa/Small Business*, pp. 28-42, n. 2, 2005.

Luetkenhorst W., “Corporate social responsibility and development agenda: the case of actively involving small and medium enterprises”, *Intereconomics*, May-June, vol. 39, n. 3, 2004.

Maaß F., “Integrating Corporate Citizenship into Corporate Strategy: Empirical evidence on SMEs in Germany”, International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises, Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Mandl I. (2006), “CSR and competitiveness – European SMEs good practice”, International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises, Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Marchini I., *Il Governo della piccola impresa*, Vol. II - *La gestione strategica*, 1ª Ed. Aspi/Insedit, Genova, 1995.

Marchini I., *Il governo della piccola impresa*. Vol. I - *Le basi delle conoscenze*, 2ª Ed. Aspi/Insedit, 2ª ed., Genova, 2000.

Maritain J., *The Person and the Common Good*, Notre Dame University Press, Notre Dame, 1966.

Matacena A., *Impresa e ambiente. Il “bilancio sociale”*, Clueb, Bologna, 1984.

Matacena A., “L’Accountability nelle Imprese Lucrative e Sociali. Verso una possibile Convergenza?”, *Economia Aziendale 2000web*, pp. 171-206, n. 4, www.2000.it, 2005.

Matacena A. “Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse”, *Diapason*, Rimini, *Note e ricerche*, n. 7, 2008.

McClelland D.C., “Need achievement and entrepreneurship. A longitudinal study”, *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 89-92, n. 1, 1965.

Melé D., *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*, Notre Dame University Press, Notre Dame, 2002.

Michellini L., *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit*, F. Angeli, Milano, 2007.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali , “ Progetto CSR-SC: il contributo italiano alla campagna di promozione della CSR in Europa”, 14 novembre 2003.

Minoja M., G. Romano G., “Managing turnaround with responsible entrepreneurship: the Kendrion case”, International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises, Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Mintzberg H. , “The case for corporate social responsibility”, *The Journal of Business Strategy*, pp. 3-15, 1984.

Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004a.

Molteni M., “PMI: quale responsabilità sociale?” *Economia e Management*, pp. 111-125, n. 1, 2004b.

Molteni M., Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, F. Angeli, Milano, 2004.

Molteni M., Pedrini M., Bertolini S., *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, Aidaf, ISVI, Milano, 2006.

Molteni M., Antoldi F., Todisco A., "Smes and Corporate Social Responsibility: an empirical survey in Italian industrial district", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

MORI, "SME's Attitudes to Social Responsibility", research study conducted for Business in the Community's "Impact on Society Taskforce", UK, January-February, 2000.

Morsing M., "Drivers of Corporate Social Responsibility in SMEs", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Mustilli M., "Teoria dell'impresa, processi decisionale e governance", AA.VV. 31° Convegno AIDEA, "Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria, Napoli, 16-17 ottobre 2008.

Nielsen A.E., Thomsen C., "CSR in Small and Medium Sized Enterprises (SME's): A Holistic and Strategic Approach to the Communication with the Stakeholders", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October, 2006.

Ørskov E., "Green Network – a showcase for working with CSR in SME's", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Paine L.S., "Managing for organizational integrity", *Harvard Business Review*, pp. 106-117, vol. 72, n.2, April, 1994.

Perrini F., "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian perspective", *Journal of Business Ethics*, pp. 65-91, vol. 67, n. 3, 2006.

Perrini F., Pogutz S., Tencati A., "Corporate Social Responsibility in Italy: State of the Art", *Journal of Business Strategies*, pp. 65-91, vol. 23, n. 1, 2006.

Post J.E., Frederick W.C., Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1996.

Pulci P., Valentini S., "Un caso di diffusione della responsabilità sociale nelle piccole imprese a livello locale", in CCIAA, Formaper (a cura di), *La responsabilità sociale nelle piccole e medi imprese*, pp. 121-138, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

Quinn J.J., "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethics Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, pp. 119-127, vol. 16, n. 2, 1997.

Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988.

Rusconi G., Stakeholders and documents of the direct accountability of companies", in Arena P., Beda A., Benanti G. (a cura di), *The Corporate Social Responsibility, Scientific Development and Implementation*, pp. 235-255, Aracne, Roma, 2006.

Russo A., Tencati A., "Formal vs Informal CSR Strategies. The Case of Italian SMEs", International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practices*, Copenhagen, 26 October 2006.

Ryan B., Scapens R., Theobald M., *Research Method and Methodology in finance and accounting*, Thomson, 2002.

Sacconi L., "La responsabilità etico-sociale d'impresa: modelli di gestione per attuarla", Atti del Convegno, Milano, 11 marzo 2003.

Sacconi L., "La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa" in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale*, F. Angeli, Milano, 2004.

Sacconi L., "A Wider enterprise governance and value for all the stakeholders", Convegno ABI, *Forum CSR*, Roma, 29-30 gennaio 2008.

Salvioni D.M. (a cura di), *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali*, F. Angeli, Milano, 2004.

Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007.

Silvestrelli S., "Complessità degli approcci metodologici e delle problematiche nelle ri-

cerche economico-aziendali sulle piccole imprese", in AA.VV., *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Clueb, Bologna, 1986.

Soru A., "Le piccole imprese lombarde e la Rsi: conoscenza e comportamenti", in CCIAA, Formaper (a cura di), *La responsabilità sociale nelle piccole e medi imprese*, pp. 87-120, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

Spence L.J., "Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics", *Business Ethics: A European Review*, pp. 163-174, vol. 8, n. 3, 1999.

Spence L.J., Jeurissen R., Rutherford R., "Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation", *Business Ethics Quarterly*, pp. 945-965, vol. 10, n. 4, 2000.

Spence L.J., Lozano J.F., "Communicating About Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. And Spain", *Journal of Business Ethics*, pp. 43-53, vol. 27, n. 1, 2000.

Spence L.J., Schmidpeter R., Habisch A. "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K.", *Journal of Business Ethics*, pp. 17-29, vol. 47, n. 1, 2003.

Spence L.J., Rutherford R., "Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-5, vol. 47, n. 1, 2003.

Spence L.J., Schmidpeter R., "SMEs, Social Capital and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, pp. 93-108, vol. 45, n. 1/2, 2003.

Stanworth J.K., Curran J., *Management Motivation in Smaller Business*, Gower Press, Aldershot, 1973.

Thomson J.K., Smith H.L., "Social Responsibility and Small Business: Suggestion for Research", *Journal of Small Business Management*, pp. 30-44, vol. 29, January, 1991.

Tilley F., "Small firm environmental ethics: how deep do they go?", *Business Ethics: A European Review*, pp. 31-41, vol. 9, n. 1, 2000.

United Nations (1999), *Global Compact*, www.unglobalcompact.org

Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000.

Viviani M., *Lo specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1999.

Vyakarnam S., Bailey A., Myers A., Burnett D., "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms", *Journal of Business Ethics*, pp. 1625-1636, vol. 16, n. 16, 1997.

Williamson O., *Market and hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.

World Commission on Environment and Development (1987), Brundtland Report, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.

Yin R.J., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 2^a ed., 1994.

Yin R.J., *Applications of case study research*, Sage, Thousand Oaks, 2^a ed., 2003.

Zamagni S., "Impresa, mercato, economia civile", *La Società*, n. 4, 2003.

Zamagni S., *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma, 2007.

Zonin R., Cuccato A., Rodina P. (a cura di), *Sistemi di competenze nella piccola impresa. Uno studio su professionalità e responsabilità sociale tra gli imprenditori del mobile della pianura veneta*, F. Angeli, Milano, 2004.

Riassunto

Lo studio si propone di individuare la relazione tra impegno, comunicazione sociale e governance nelle PMI focalizzando l'attenzione sugli elementi del trinomio missione-governance-rendicontazione sociale.

Esiste una relazione positiva tra adesione alla cultura della responsabilità sociale promossa dall'imprenditore e governance? Intorno a questo interrogativo si snoda il lavoro, che descrive e interpreta i principali risultati emersi dallo studio qualitativo centrato su un campione di aziende marchigiane di piccola e media dimensione, nelle quali il nesso tra evoluzione dei sistemi di governance e adozione di azioni e strumenti di comunicazione della responsabilità sociale è verificato. L'ipotesi di fondo è che in presenza di una solida cornice etica e valoriale, promossa e condivisa dal vertice aziendale, che guida l'impresa nello svolgimento di una gestione socialmente responsabile e verso l'adozione di strumenti di sua comunicazione (carta dei valori, codice etico, bilancio sociale, bilancio ambientale, di sostenibilità, ecc.), l'assetto della governance e la sua qualificazione incontrino meno tensioni e orientino le energie per il bene dell'impresa, dei suoi uomini, della società e dell'ambiente in cui è inserita.

Il lavoro è articolato in tre parti principali: nella prima è tratteggiato il contesto teorico ed empirico di riferimento; nella seconda, previa descrizione della metodologia (studio di casi multipli) e dell'apparato interpretativo seguito nella ricerca, sono sviluppati sul piano descrittivo e speculativo i principali risultati emersi dall'indagine focalizzata su un gruppo selezionato di PMI "coesive"; l'ultima parte racchiude le riflessioni conclusive che tracciano i primi lineamenti di un modello territoriale di orientamento socialmente responsabile centrato sulle *best practices* di PMI "campioni di CSR" che sono eccellenti esempi di "imprese con l'anima".

Abstract

The study proposes to individuate the relationship between social engagement, social statements and governance of SMEs focusing attention on the elements of the trinomial mission-corporate governance-accountability and on their reciprocal relations. Does a positive relationship between the adherence to a culture of social responsibility and governance exist? This paper winds itself around this question and describes the principle findings that have emerged from the qualitative investigation focused on a selected group of "cohesive" Italian SMEs belonging to the Marches Region, in which the nexus between the evolution of corporate governance and socially responsible management practices were examined.

The central hypothesis is that in the presence of a solid ethical framework, which is promoted and shared by the entrepreneurs and managers who guide the business in carrying out socially responsible practices and towards adopting methods communicating them (such as a charter of values, a code of ethics, social report, etc.), the arrangement and quality of governance can mitigate tensions and dedicate more energy towards the good of the business, of its workers, and of the society and environment in which it operates.

The work is articulated in three principle parts. The first section traces its theoretical

and empirical context. The second provides a description of the methodology, describes and interprets the principle findings that have emerged from the qualitative investigation. The last section closes the paper with final remark. The concluding reflections trace the features of a territorial model of socially responsible orientation centered on the best practices of SMEs who are excellent examples of “spirited businesses” and “champions of CSR”.

Jel Classification: M140; G340

Parole chiave (Key words): Corporate governance; Responsabilità sociale d’impresa; Piccole e medie imprese (Corporate governance; Corporate social responsibility; Small and medium enterprises)