

# RESPONSABILITÀ SOCIALE DI TERRITORIO, NETWORK SINERGICI E GOVERNO LOCALE

di Mara Del Baldo, Paola Demartini

## 1. Introduzione

### 1.1 La definizione di Responsabilità Sociale di Territorio

La Responsabilità Sociale di Territorio (RST) è un concetto relativamente nuovo che sottolinea il passaggio dalla responsabilità sociale d'impresa - RSI (Matacena, 2005; Rusconi, 2006; Sciarelli, 2007; Molteni, Lucchini, 2004; Sacconi, 2005; Troina, 2010; Carrol et al., 2010; Aguinis, Glavas, 2012) ad una visione collettiva, in cui il soggetto di azioni e strategie socialmente orientate non è più solo l'impresa, ma è la comunità, il territorio, pensato come un *unicum*. La responsabilità sociale di territorio si fonda infatti sulla riscoperta di valori condivisi che gli attori socio-economici ed istituzionali di un contesto locale sanno rafforzare, grazie a solide reti di relazioni, trasformando conflitti e attriti in opportunità e crescita (Peraro, Vecchiato, 2007).

L'estensione della responsabilità sociale d'impresa (RSI) al territorio trova fondamento nell'obiettivo di migliorare la qualità della vita della comunità e di coniugare le istanze economiche con attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibile (Matacena, Del Baldo, 2009; Demartini, 2009; Del Baldo, Demartini, 2012b; Demartini, Del Baldo, 2015).

In particolare, si legge nel Piano d'azione Nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014 elaborato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Ministero dello sviluppo economico: *"possiamo parlare di Responsabilità Sociale del Territorio (RST) dove le politiche pubbliche promuovono sinergie e partenariati"*. Tale documento definisce la strategia nazionale per la RSI coerentemente con la strategia europea (Piano d'Azione della Commissione Europea per il 2011-2014) e per la prima volta parla esplicitamente di RST, sottolineando l'importanza della dimensione territoriale della RSI e degli attori coinvolti. Inoltre, la Commissione Europea incoraggia le autorità locali a fare uso dei fondi strutturali per supportare la RSI soprattutto presso le PMI (piccole e medie imprese) (EC, 2011, p.12 e ss.). La strategia europea, partendo dalle indicazioni contenute in Europa 2020 (EC, 2011), ribadisce tre priorità per il XXI secolo: crescita intelligente (svi-

luppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione); crescita sostenibile (promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva); crescita inclusiva (promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale).

Questi indirizzi sono altresì contenuti nel Libro Bianco sulla Multilevel Governance pubblicato dal Comitato delle Regioni dell'Unione Europea finalizzato a sviluppare " *a coordinated action by the European Union, the Member States and local and regional authorities, based on partnership and aimed at drawing up and implementing EU policies and including both vertical and horizontal interactions among social actors from different institutional spheres and jurisdictions*" (Committee of the Regions, 2009: 1). Essi appaiono in linea con gli orientamenti previsti dal Millennium Development Goal - MDG (UNGC, 2007; UN, 2010) che raccomandano lo sviluppo di forme di inclusive public governance e sottolineano l'importanza di rafforzare la cooperazione e la collaborazione a livello regionale, sub regionale e locale, per accelerare lo sviluppo nazionale e internazionale.

Alla luce di queste premesse, il concetto di RST rappresenta un tema centrale su cui convergono diverse prospettive di analisi e che, sul piano scientifico, coinvolge diverse ambiti disciplinari (la Politica Economica, l'Economia Industriale, l'Economia Aziendale, la Storia Economica, la Sociologia).

Ai nostri fini è interessante sottolineare che la strategia Europea, che poggia sulla centralità delle politiche nazionali e regionali, segna una fase evolutiva del modello di RSI, caratterizzata da un approccio proattivo e cooperativo, che genera innovazioni sociali grazie alla collaborazione tra la pluralità di attori che sono co-designer del contesto socio-economico locale, regionale e nazionale (Walker, Beranek, 2013; Ashely, 2012).

Lo studio ha in particolare l'obiettivo di fornire una prima descrizione del framework teorico ed applicativo su cui poggia la responsabilità sociale di territorio ponendo particolare attenzione al caso italiano e, nello specifico, alle Marche, la cui esperienza è significativa sia per i fattori "genetici" di contesto, legati ad una struttura sociale e culturale che favorisce il percorso "multi-actor e multi-level" attraverso l'attiva partecipazione di una pluralità di attori locali, che per l'incrementalismo/evoluzione dello stesso percorso, maturato attraverso progressivi step che hanno condotto ad un approccio più strutturato e qualificato.

## *1.2 Le linee guida della ricerca*

L'interazione tra i diversi attori, che deriva da regole di comportamento condivise, è frutto di sistemi di valori comuni che caratterizzano i diversi contesti socio-culturali (Vaccà, 1994; Paci, 1999) nei quali prende forma il modello di responsabilità sociale di territorio. Esso è possibile in quei

*Sebbene il contributo sia frutto di un progetto di ricerca comune degli autori, tuttavia, i singoli paragrafi sono da attribuire come segue: a Del Baldo Mara i paragrafi: 1.1, 1.2, 2.2, 3, 4.2.2, 4.2.3 e 5; a Demartini Paola i paragrafi: 2.1, 4.1 e 4.2.1.*

contesti locali virtuosi, presenti in diverse regioni italiane (tra le quali le Marche) (Bagnasco, 1988; Becattini, 1989; Fuà, Zacchia, 1983; Garofoli, 2003) che si distinguono per la capacità di sviluppare processi di “auto-determinazione” in cui ruoli e responsabilità sono assunti di concerto dalle imprese e dai diversi portatori di interesse (associazioni di categoria, banche, istituzioni pubbliche, organizzazioni non profit e civiche, ecc.) che interagiscono ai vari livelli sistemici, in ambito locale ed extra-locale (Del Baldo, 2009; Balluchi et al. 2011, DeChiara, 2012). Sotto questo profilo le Marche rappresentano un “laboratorio” particolarmente interessante, per la diffusa presenza di una pluralità di imprese eccellenti capaci di sostenere il benessere economico e sociale della comunità di appartenenza, nonché di una Pubblica Amministrazione sensibile nel promuovere la qualità della vita dei cittadini (Balloni, Iacobucci, Fondazione Aristide Merloni, 2014).

Lo studio di seguito presentato ha pertanto lo scopo di illustrare e valutare l’efficacia delle azioni promosse dal governo locale per favorire la creazione di network territoriali volti a creare un modello di sviluppo economico sostenibile, partendo dall’ipotesi che le politiche pubbliche a sostegno della diffusione della responsabilità sociale d’impresa promosse a livello centrale rischiano di avere poca efficacia, se non sono modellate in base alle peculiarità dello specifico territorio in cui le imprese sono radicate<sup>1</sup>.

Su tali considerazioni si basano le proposizioni del nostro studio:

- proposizione 1): “Alla base del processo di formazione di CSR (Corporate Social Responsibility)-networks a livello locale e regionale si colloca una spiccata coesione sociale, frutto di comuni radici valoriali”;
- proposizione 2): “Tali valori, condivisi tra i diversi attori e protagonisti dello stesso territorio, si traducono in un particolare attivismo e sensibilità verso la RSI che si declina a livello locale dando forma al modello di responsabilità sociale di territorio (RST)”.

La prima parte dell’articolo traccia il framework teorico e propone un quadro delle esperienze di RST in Italia, a questa segue il caso studio, relativo alla Regione Marche. La ricerca empirica è stata condotta attraverso l’analisi di fonti documentali e di interviste a funzionari pubblici nel corso di diversi anni. Si tratta dunque di uno studio longitudinale che analizza il percorso di responsabilità sociale di territorio nella Regione Marche dal 2005 al 2014. Le considerazioni di sintesi si articolano intorno ad alcuni punti chiave che focalizzano gli aspetti più rilevanti emersi dall’analisi dei percorsi locali di sviluppo esaminati e che avvalorano le proposizioni suindicate.

---

<sup>1</sup>Si veda il rapporto della Commissione Europea (2002) European SMEs Social and Environmental Responsibility da cui non emerge una relazione positiva tra le iniziative dei Governi centrali dei Paesi membri per incentivare la RSI e la presenza di PMI socialmente responsabili.

## 2. Network sinergici e politiche europee per promuovere la RSI

### 2.1 Network tra attori pubblici e privati volti a promuovere la cultura della RSI: un'analisi della letteratura

Da un'analisi della letteratura emergono alcuni spunti interessanti per comprendere le motivazioni e le dinamiche che hanno portato alla creazione di network tra attori pubblici e privati tesi a diffondere la cultura della RSI e della sostenibilità (Schmidt, 2002, 2008; Fairbrass, 2001). Tali network possono essere analizzati a due diversi livelli (Tab. 1). A livello macro, con riguardo ai grandi sistemi, hanno acquisito importanza a partire dagli anni '90 le partnership tra grandi imprese, governi, organismi sovra nazionali e organizzazioni non profit per promuovere una crescita sostenibile dell'economia mondiale (Nelson, Zadek, 2000; Aaronson, Reeves, 2002; Albareda *et al.*, 2004; Reed, Reed, 2008). A livello meso, con riferimento alla singola zona o area regionale, si osservano esperienze che vedono coinvolte le amministrazioni pubbliche locali, le imprese che operano sul territorio e gli attori sociali in progetti volti a promuovere la filosofia e le prassi dell'agire responsabile.

Tabella 1 - Network tra attori pubblici e privati per promuovere la RSI

Livello	Istituzioni	Associazioni	Imprese	Finalità del network	Focus degli studiosi
<b>Macro</b>	Sovranazionali (es. Nazioni Unite)	Sovranazionali (es. International Labour Organisation -ILO)	Multinazionali grandi imprese	Predisposizione di codici di condotta, standard etici, certificazioni (es. Global Reporting Initiative - GRI (2006); UNGC 2007). Reperimento fondi per progetti ad hoc	- Modelli di Welfare - Processo di globalizzazione
<b>Meso</b>	Governo nazionale e regionale	Locali (es. sindacali, industriali, terzo settore)	Piccole Imprese (SMEs)	- diffusione di prassi socialmente responsabili tra le imprese del territorio; - elaborazione di linee guida/procedure per l'ottenimento di certificazioni (es. ambientali, sociali, etiche)	- Analisi delle condizioni di funzionamento dei network - Ruolo dei diversi attori

Fonte: ns. rielaborazione di Reed, Reed (2008).

Con il processo di globalizzazione degli anni '80 e '90 e l'affermarsi delle teorie neo-liberiste, gli Stati hanno perso parte del loro ruolo nel promuovere le condizioni dello sviluppo, mentre le grandi imprese multinazionali, per effetto della liberalizzazione dei mercati, hanno acquisito un'influenza sempre maggiore nel determinare "la qualità" della crescita economica dei Paesi. Per rispondere alle esigenze avvertite dalla collettività di protezione dell'ambiente, di rispetto dei diritti umani nelle condizioni di lavoro, di riequilibrio del divario economico tra i Paesi più ricchi e le economie in via di sviluppo le Nazioni Unite (UN, 1987), così come la Banca Mondiale (Fox et al., 2002), hanno avviato a fine 1999 un programma di promozione delle partnership con le imprese e le associazioni non profit, per diffondere la responsabilità sociale e coinvolgere il settore privato nelle politiche pubbliche per lo sviluppo (Zammit, 2003; Richter, 2004; UNGC, 2007).

A livello maso, dunque, l'attenzione degli studiosi (*in primis* sociologi e politologi), è tesa a comprendere il ruolo di tali partnership nel processo di globalizzazione dell'economia e nel promuovere lo sviluppo sostenibile (Reed, Reed, 2008). In particolare, le multinazionali che aderiscono a codici di condotta responsabili (GRI - Global Reporting Initiative, 2006), possono promuovere lo sviluppo sostenibile delle economie dei paesi emergenti dove hanno delocalizzato la loro produzione. Tali contributi, tuttavia, sono poco rilevanti per comprendere le modalità attraverso cui gli attori pubblici e privati interagiscono per diffondere la RSI in Europa, in cui le imprese da coinvolgere sono soprattutto PMI, radicate nel territorio, nonostante il processo di globalizzazione ne abbia ampliato i mercati di approvvigionamento e di sbocco (Del Baldo, 2012c).

Nel prosieguo, quindi, ci soffermeremo ad analizzare il ruolo del pubblico e dei network sinergici nel promuovere la RSI in Europa, con particolare riferimento al nostro Paese.

## 2.2 La strategia della UE e le politiche dei Paesi Membri per promuovere la RSI nel territorio

A partire dai primi anni 2000 l'Unione Europea ha formalmente riconosciuto il ruolo che i Governi possono esercitare nel diffondere la responsabilità sociale tra le imprese (EC 2001 a-b). Il documento *A business contribution to Sustainable Development* (EC 2/7/2002) è espressamente rivolto ai Governi dei Paesi membri, alle associazioni industriali e dei consumatori, al terzo settore, alle singole imprese e agli attori sociali, stimolati ad avviare iniziative comuni per promuovere le buone prassi della responsabilità sociale.

I Paesi comunitari hanno sviluppato diversi percorsi di "CSR-oriented governance", in funzione del quadro politico, sociale ed economico di riferimento (Albareda et al., 2007; Gribben et al., 2001; Midttun, 2004, 2005; Del

Baldo, 2015) che possono essere ricondotti a quattro differenti modelli ideali (Aaronson, Reeves 2002; Albareda *et al.*, 2008; Lombardo 2010; Fifka 2012): il “*Nordic model* o *Partnership model*” diffuso in Danimarca, Svezia e Norvegia; il “*Business in the community model*”, prevalente in Gran Bretagna; il “*Sustainability and citizenship model*”, diffuso in Germania e Francia; l’ “*Agorà model*”, in Spagna. Soffermandosi, ad esempio, sul Regno Unito e sull’Italia Albareda *et al.* (2008), evidenziano come il Governo centrale inglese eserciti un forte ruolo di coordinamento delle varie iniziative promosse in tema di CSR, anche di quelle che si realizzano attraverso l’istituzione di “*local strategic partnerships*” (Crevoisier, 1996). Per contro, l’Italia si connota come modello con caratteristiche peculiari, poiché si riscontra un ruolo maggiormente attivo nella promozione della cultura della CSR da parte del governo regionale e locale che, come approfondito nel prosieguo, ha dato vita a significative iniziative, centrate sul coinvolgimento delle piccole e medie imprese di territorio (Del Baldo, 2014).<sup>2</sup>

### 3. Percorsi territoriali sostenibili e responsabili: lineamenti teorici ed empirici

I possibili percorsi in cui prende forma la RSI “territoriale” poggiano su un plafond antropologico e sociale condiviso e radicato nei diversi contesti locali ove sono presenti “geneticamente” gli elementi costitutivi di una logica di responsabilità sociale e di sostenibilità: la salvaguardia ambientale, la crescita formativa e culturale, la valorizzazione della persona nel suo profilo umano, e non solo come forza lavoro, la trasparenza di ogni organizzazione verso i portatori di interesse, la disponibilità degli attori a considerarsi parte del “sociale”, oltre che dell’ambiente economico, produttivo, finanziario. Detti percorsi possono essere “innescati” da soggetti privati (singole imprese, reti e sistemi di imprese), da attori pubblici o da protagonisti del “terzo settore”, in funzione delle specificità dei singoli contesti locali. Tuttavia, la loro efficacia sembra dipendere dalla presenza di una solida rete valoriale e dalla condivisione di principi etici radicati nel territorio, che facilita la convergenza delle attese, degli sforzi, e degli obiettivi dei diversi protagonisti. Tenendo conto della diversa tipologia dei “protagonisti”, una mappatura delle possibili forme e delle determinanti

---

<sup>2</sup> Per un’analisi dei modelli di percorso attivati nei diversi paesi Europei e in altri contesti internazionali, si rimanda al numero monografico curato da Idowu, Schmidpeter & Fifka (2015).

<sup>3</sup> A questo proposito si legge: “Too little attention has been given to frameworks that are based on the complexity of a mutually reinforcing alignment of multilevel and multi-actor social responsibilities, which requires cross-organizational and inter-institutional governance and policy models of social responsibilities among different social spheres” (Ashley, 2012: 162). Ed ancora: “there is a global urgency for a complementary ‘wholesale’ institutional approach based on multi-actor and multilevel policy coherence and territorial targets for social responsibility effectiveness. CSR

della *multilevel governance* è fornita da Ashely (2010, 2012)<sup>3</sup>, che ha tratteggiato un “Master Model on Multi-actor, Multilevel and Territorial Social Responsibility”, evidenziando come gli ingredienti essenziali siano rappresentati da fiducia, cooperazione trasparenza. In particolare, nel sottolineare l’urgenza di tali approcci, l’autrice ne evidenzia l’efficacia e la centralità rispetto alla generazione di forme di innovazione sociale a livello micro e macro sistemico (Osburg & Schmidpeter, 2013), intesa come capacità di dare nuove risposte a vecchi e nuovi problemi sociali ed economici poiché agiscono come attivatori e moltiplicatori del capitale sociale (Nahapiet & Ghoshal, 1998) “racchiuso” nelle relazioni tra i diversi attori<sup>4</sup>.

Come emerge dalle esperienze maturate in Italia, la diffusione della CSR segue un cammino centrifugo (dal particolare al generale), nel quale un ruolo importante è svolto dalle PMI e dalle partnership sviluppate con una pluralità di attori appartenenti al contesto locale (Minguzzi, Passaro, 2000). Tale aspetto mette in risalto le implicazioni sociali dell’attività d’impresa e il ruolo di supporto allo sviluppo sostenibile delle comunità locali e dell’intero Paese (Storper, 1997; Hutton, 2002).

Rispetto a queste premesse, un quadro sistematico delle esperienze di “CSR diffusa” promosse dal settore privato e da quello pubblico è fornito da Perrini, Pogutz, Tencati (2006).

Oltre a quello citato, negli ultimi anni si sono moltiplicati i contributi tesi ad analizzare, sul piano deduttivo e induttivo, gli approcci alla CSR centrati su una logica sistemica e di coinvolgimento delle PMI in reti assieme ad altri attori del territorio (Baldarelli, Parma, 2007) o basati sull’appartenenza a specifici distretti (Molteni, Antoldi, Todisco, 2006). Il “*cluster approach*” poggia sulla dimensione locale, dove le relazioni sono dirette e immediate, e le attività industriali omogenee. La creazione di network informali centrati su relazioni di fiducia e condivisione di valori tra diversi portatori di interesse costituisce un elemento fondamentale per lo sviluppo di iniziative di *corporate citizenship* e per la costruzione del bene comune (Maaß, 2006; Spence, Schmidpeter, Habisch, 2003; Spence, Schmidpeter, 2003; EC, Round Table, 2004; Perrini, 2006; Peredo, Chrisman, 2006).

I percorsi basati sul networking e sulla collaborazione tra PMI e attori istituzionali, locali e nazionali, appaiono fondamentali per l’effettiva implementazione della RSI (Ørskov, 2006; Kromminga, Dresewski, 2006). In questo contesto si collocano anche i progetti di redazione di *cluster report* tesi a rendicontare le performance ambientali, sociali ed economiche del-

---

effectiveness in society and economy requires institutional contexts that enable actors to enact socially responsible principles and practices as values in business, education, finance, investment, trade, governance, taxing, pricing, consumption and use of environmental assets and services, as well as applying and developing social capital and creativity (Ashley, 2012: 182).

<sup>4</sup> “From this point of view, social capital can be considered an asset and a resource for social innovation” (Habisch, Loza Adau, 2013: 67).

le imprese considerate come sistema (“as a group”) (Plugge, 2006; Farneti, Padovani, 2010) e la ricerca di strumenti di rendicontazione etica e sociale rivolti a distretti e ambiti territoriali ad alta intensità di PMI (GBS, 2009).

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

La necessità e l’opportunità di tali approcci, attraverso la formazione di reti/network che catalizzano le diverse “anime” del tessuto socio-economico e istituzionale, trae fondamento teorico in un modello economico incentrato sui principi del “bene comune”, sulla solidarietà, sul valore delle relazioni e della fiducia e sull’importanza della persona, centro e fine di ogni azione, istituzione, organizzazione (Zamagni, 2007). Tali approcci, che possono ritenersi “pionieristici”, si sviluppano in ottica processuale, a partire dal riconoscimento e dalla mappatura dei percorsi di CSR degli attori locali (azioni e strumenti), all’identificazione dei nodi della rete partner dei progetti (imprese, associazioni, autorità pubbliche), alla diffusione della cultura della sostenibilità e di corrispondenti azioni.

### 3.1 Un quadro di sintesi delle esperienze in Italia

Nell’ambito di tale cornice concettuale, nell’ultimo decennio si sono registrate in Italia le prime interessanti esperienze, che hanno consentito la promozione di concrete pratiche di RSI nel territorio, per alcune delle quali di seguito (Tab. 2) è presentato un breve profilo da cui è possibile identificare gli elementi di convergenza e di confronto rispetto all’esperienza marchigiana, che analizzeremo con il caso studio.

Tabella 2 - Percorsi di RST basati su network privati e pubblici

<b>Toscana</b>	<p><i>L’esperienza della Provincia di Lucca</i> (LIFE-funded PIONEER Project e COOPERATE PROJECT). E’ esempio di “operazionalizzazione” territoriale della CSR centrato sulla cooperazione nella sostenibilità ambientale sperimentato attraverso due progetti, in cui l’appartenenza a sistemi distrettuali ha agito come leva rispetto alla promozione della CSR (Molteni et al., 2006).</p> <p><i>Il progetto Fabbrica Ethica – Regione Toscana per la responsabilità sociale delle imprese e dei territori</i>: Il coinvolgimento attivo dell’impresa nelle sorti dello sviluppo locale, che si preoccupa del territorio in cui opera, ha trovato fattiva traduzione nel progetto promosso da Fabbrica Ethica-Regione Toscana. La Regione Toscana (Assessorato Attività Produttive) stimola le microimprese a rendersi competitive ed ad attivarsi sui valori più alti della società orientandosi verso la responsabilità sociale, ambientale e di qualità (Paloscia, 2007). Gli strumenti sono stati individuati nella certificazione etica SA8000, sistema gestionale e strumento di comunicazione della RSI (le imprese possono decidere tra approccio di base, avanzato o top nell’adozione di sistemi di indicatori), promosso attraverso l’erogazione di un contributo a fondo perduto e agevolazioni fiscali.</p>
----------------	--

<b>Trentino</b>	<p><i>Il progetto Interreg 3°.</i> La necessità di partire dai bisogni locali attraverso un approccio allo sviluppo della CSR non imposto dall'alto, sul piano meramente istituzionale, è alla base del progetto Interreg 3A (Fugazza et al., 2006), che ha per protagoniste le PMI imprese sud-tirolesi delle province di Bolzano e della Carinzia. Sviluppato in Italia in collaborazione con Equalitas e, per l'Austria, con Strasser &amp; Strasser di Klagenfurt, ha come partner la Camera di Commercio di Bolzano e il Centre for Corporate Citizenship of Ingolstadt (Germany).</p>
<b>Lombardia</b>	<p><i>Sviluppo Brianza.</i> Un percorso fondato sulla condivisione del capitale immateriale della comunità che si caratterizza per l'intraprendenza, tipica del contesto locale a cui appartengono gli attori, è stato promosso da Sviluppo Brianza (Sviluppo Brianza, 2009), Agenzia per la qualità produttiva e sociale del territorio, società consortile a cui aderiscono i Comuni, la Provincia di Milano, le associazioni imprenditoriali, sindacali, del terzo settore, la Camera di Commercio di Milano, le aziende <i>multiutility</i> e il sistema creditizio. <i>L'esperienza Piacentina: l'amministrazione provinciale</i> (nel quadro della legge regionale 17/2005: "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro") ha implementato il tema della RSI e dello sviluppo sostenibile, e supportato il programma del Marchio di Qualità Sociale Regionale (Monaci, 2007). <i>L'esperienza del territorio milanese.</i> Un modello aperto, centrato sulla partecipazione, che affronta l'aspetto locale del tema del territorio milanese, l'attenzione al contesto sociale e alla sua specificità, nella realizzazione di un percorso di RSI (Colombo et al., 2006) è stato proposto da CGIL, CISL UIL di Milano.</p>
<b>Emilia Romagna</b>	<p><i>L'esperienza dei distretti modenesi.</i> Lo sviluppo sostenibile locale, centrato su qualità ambientale, benessere economico, coesione sociale, innovazione, è l'obiettivo del progetto avviato nei distretti modenesi che ha per protagonisti Focus Lab, centro di ricerca e servizi indipendente, Camera di Commercio della Provincia di Modena (assessorato ambiente e politiche economiche), Comune di Modena (assessorato interventi economici), Confindustria ceramica, Confersecenti e al quale hanno aderito Confindustria Gruppo Giovani Imprenditori, CISL, CNA, Centro Servizi Volontariato provinciale Consorzio di Solidarietà Sociale, di Modena (Sancassiani, Frascaroli, 2009). <i>La proposta di Rimini: il piano strategico riminese e il distretto economico responsabile – Il Progetto Percorsi</i></p> <p>Il "Piano strategico Riminese" che si pone come modello di governance territoriale, frutto di un processo concertato di programmazione strategica che ha per protagonisti Comune, Provincia, Camera di Commercio, Fondazione della Cassa di Risparmio di Rimini ed è centrato sulla compartecipazione delle organizzazioni economiche, sociali e culturali della città, concepita come "terra di incontri" (Baldarelli, Parma, 2007). In tale contesto assume un particolare rilievo il progetto <i>PercoRSI</i>, avviato dal 2004 su iniziativa dell'associazione non profit Figli del Mondo e dalla Camera di Commercio di Rimini. Si tratta di un esempio di eccellenza di responsabilità sociale territoriale (Del Baldo, 2014) e di innovazione sociale che ha ricevuto riconoscimenti nazionali (Sodalitas Social Award). Esso poggia su un approccio che segue una logica <i>bottom-up</i> e vede il coinvolgimento attraverso reti di idee, di persone e di progetti, di tutte le realtà rappresentative del tessuto sociale, culturale ed economico di Rimini (Confindustria, CNA, Confartigianato, Associazione Albergatori, API, Legacoop, Confcooperative, Confagricoltura, Consorzio Piccoli Alberghi di qualità, Consorzio Sociale Romagnolo, Ordini Professionali locali, Organizzazioni civiche, Provincia di Rimini (Sbraccia, 2010; Del Baldo, 2014).</p> <p><i>Il bilancio sociale territoriale per la Provincia di Rimini.</i> In occasione del 60° anniversario dell'associazione Confindustria Rimini e Provincia di Rimini hanno implementato il primo bilancio sociale (2007) di territorio relativo alle imprese associate (Guerzoni, Bargioni, Focchi, 2010).</p>

<b>Veneto</b>	<i>L'esperienza del Veneto – Veneto responsabile, rete regionale per la RSI</i> Veneto Responsabile è nata nel 2002 come associazione non profit con l'obiettivo di diffondere la cultura della RSI e l'adozione di buone pratiche attraverso la creazione di una rete tra i diversi attori del contest economico, sociale e istituzionale locale (banche popolari, cooperative, terzo settore, fondazioni). La Regione ha elaborato un manuale operativo ed un <i>software</i> che consente alle imprese l'autovalutazione e delle prassi di RSI con l'assegnazione di un punteggio alle condotte delle imprese. <i>Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta</i> . Nella provincia di Padova e di Venezia, caratterizzate da una spiccata vocazione imprenditoriale e da un tessuto diffuso di PMI, imprese, associazioni di categoria e sindacati hanno promosso accordi (1995) e patti territoriali (2000) per la diffusione della RSi che hanno portato alla formazione di un marchio territoriale (2002).
<b>Liguria</b>	<i>L'esperienza della Regione Liguria – La rete interregionale per la RSI</i> . La Regione Liguria il 10 dicembre 2012 ha sottoscritto il Progetto Interregionale "Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa" che ha avuto come primo obiettivo la realizzazione di uno studio sul confronto tra standard e indicatori sulla RSI e sulla sostenibilità socio-ambientale adottati nei rispettivi percorsi regionali di RSI da diverse regioni italiane (Liguria, Marche, Toscana, Veneto, Regione Lombardia e progetto "Buone Prassi" Unioncamere Lombardia). Il confronto è stato esteso agli standard adottati da organizzazioni nazionali (Confindustria, INAIL, ABI, UCID- RIBC (Bene comune – SIBC, strategie d'impresa per il bene comun), Rating di legalità dell'AGCM-Antitrust; standard "Valore sociale"; standard Etica SGR per soc. quotate, standard CSR-SC Social Statement (promosso dal Governo Italiano) e con altri standard nazionali e internazionali di rendicontazione e di processo, quali: GBS, GRI, ISO26000 (Lombardo, 2012).

Fonte: ns. elaborazione

Le esperienze tratteggiate in tabella hanno anticipato il Piano d'azione nazionale sulla RSI 2011-2014, in cui una specifica sezione è dedicata in modo esplicito alla dimensione territoriale (RST) e in cui si illustra l'azione distinta e sinergica delle Amministrazioni centrali, delle Regioni e delle Amministrazioni locali.

## 4. La Responsabilità Sociale di Territorio nella Regione Marche

### 4.1 Obiettivi e metodologia del caso-studio

Come anticipato, lo scopo di questa parte del lavoro è quello di valutare l'efficacia delle azioni dal governo locale per favorire la creazione di network territoriali (RST) volti a diffondere tra le imprese un modello di sviluppo economico sostenibile, focalizzando l'analisi sul caso della Regione Marche.

Tale regione è stata selezionata in quanto tipico territorio di imprenditorialità diffusa in cui lo sviluppo socio-economico, trainato da PMI e articolato in piccolo centri, è scaturito dalla storica vocazione artigianale e agricola della regione, preservando il tessuto di relazioni ancorate al territorio. Le Marche si presentano come *best practice* di interesse non solo per

la presenza di numerose PMI eccellenti nel favorire il benessere economico e sociale della comunità di appartenenza (Balloni, Iacobucci - ISTAO, 2014; Unioncamere, 2003, 2007, 2010), ma anche per una Pubblica Amministrazione particolarmente sensibile a promuovere la qualità della vita dei cittadini e la responsabilità sociale delle imprese.

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

Il paradigma teorico sottostante la ricerca è l’interpretativismo, in base al quale i fenomeni sociali non possono essere semplicemente osservati, ma necessitano di essere interpretati dal ricercatore (Weber, 2003) attraverso un processo che coniuga approccio deduttivo e induttivo (dimensione epistemologica) e che vede ricercatore e soggetto non separati (Crotty, 1998; Corbetta, 1999).

Lo studio si è basato sull’osservazione e la partecipazione diretta dei ricercatori alle fasi dei progetti, essendo l’Università degli Studi di Urbino (rappresentata dal leading author del presente articolo), uno degli attori del network analizzato. La possibilità di partecipare direttamente ai lavori del network ha consentito ai ricercatori di adottare l’Action Research. Tale metodologia, a partire dalla sua fondazione (Lewin, 1946), ha conosciuto le prime applicazioni in campo sociologico e pedagogico e alla fine degli anni ’70 si è estesa ai contesti aziendali (Argyris, 1985; Sankaran *et al.*, 2003) interessando diverse aree disciplinari, tra cui lo small business (Greenwood *et al.*, 1998).

Nello specifico, l’Action Research è finalizzata alla risoluzione di problemi concreti a supporto del cambiamento, dell’innovazione e del miglioramento continuo di aziende e istituzioni (Checkland, 1991). Così come sostenuto da Benbasat (Benbasat *et al.*, 1987, p. 372) si traduce nel processo interattivo di diagnosi, intervento e apprendimento riflessivo che vede coinvolti ricercatori ed operatori economici. Il ricercatore, da soggetto esterno, diventa anch’esso elemento attivo del cambiamento. Il suo ruolo è tuttavia distinto da quello dell’operatore economico. Nella fase di diagnosi, il compito del ricercatore è quello di contribuire alla discussione iniziale illustrando come gli studiosi e la ricerca scientifica abbiano affrontato la tematica in oggetto. Nella fase di apprendimento riflessivo, il suo ruolo è quello di analizzare e discutere criticamente le modalità con cui è stato realizzato l’intervento e gli effetti che ha prodotto in termini di innovazione e miglioramento organizzativo.

Come anzidetto, l’Action Research implica diverse fasi che si susseguono in una logica iterativa. In quest’ambito, lo studio di caso è essenzial-

mente un'analisi dell'esperienza e delle conoscenze accumulate ad una certa data nell'ambito del processo dell' action research.

Lo studio di casi (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, Graebner, 2007; Flick, 2009) è finalizzato alla comprensione delle dinamiche che caratterizzano uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il governo territoriale socialmente orientato) e consente di utilizzare i risultati dell'indagine sia per scopi cognitivi, che normativi.

La ricerca ha comportato l'intervento in prima persona ai focus group e agli incontri formativi e divulgativi promossi a livello regionale e provinciale (organizzazione e svolgimento di relazioni a convegni, seminari, workshop). I focus group favoriscono una situazione di apprendimento privilegiata per i ricercatori, in cui gli individui che vi partecipano acquistano maggiore consapevolezza sui problemi che il gruppo vuole affrontare e nel momento in cui vivono l'esperienza riflettono sulla stessa per cambiarla. Secondo Chiu (2003), la finalità dei focus group è proprio quella di stimolare i processi di cambiamento personali, organizzativi e sociali.

L'analisi che presentiamo nel prosieguo si è basata sull'elaborazione, validazione e interpretazione delle informazioni raccolte lungo un arco temporale pluriennale (2008-2014).

In primo luogo, per ogni incontro di gruppo a cui il ricercatore ha partecipato (in totale, nell'arco del periodo considerato, n. 10 incontri), sono state elaborate delle fieldnotes per riassumere i temi i trattati e annotare le prime impressioni/considerazioni dello studioso. Sono state inoltre svolte interviste semi-strutturate e conversazioni informali rivolte a funzionari, operatori, dirigenti pubblici della Regione Marche appartenenti ai Servizi per l'impiego e il mercato del Lavoro - Gruppo di Lavoro per lo Sviluppo Sostenibile - coinvolti nei progetti di seguito presentati. Le interviste (della durata media di 40 minuti) sono state altresì indirizzate a diversi partner del network regionale: funzionari pubblici provinciali; rappresentanti delle associazioni di categoria marchigiane; imprenditori, responsabili tecnici del progetto (manager di KPMG Advisory s.p.a., partner tecnico e coordinatore). In totale sono stati intervistati 12 soggetti e sono state compiute 30 interviste, registrate e trascritte. Parallelamente è stata condotta l'analisi documentale tramite accesso alle fonti normative (regionali, nazionali, provinciali), la visione di rapporti, relazioni, progetti, disciplinari tecnici del Servizio regionale, analisi delle informazioni acquisite sul sito della Regione Marche. Nell'ambito del periodo 2008-2014, così come l'azione della Regione Marche ha avuto diverse fasi di sviluppo, parallelamente anche la nostra ricerca è stata posta al vaglio della comunità scientifica e agli attori del network interessati. I risultati che presentiamo nel prosieguo, oltre ad illustrare sinteticamente i tratti salienti dei primi due progetti volti a costruire una rete regionale marchigiana per la responsabilità sociale (già commentati in altra sede), offrono una chiave interpretativa della terza fase

di questo percorso di sviluppo, finalizzata a realizzare un progetto di RST che coinvolge diverse regioni italiane. A conclusione di questa nota metodologica presentiamo una sinopsi dei principali elementi della ricerca che abbiamo condotto sul campo (Tab. 3).

Tabella 3 – Sintesi di alcuni aspetti fondamentali della ricerca sul campo

Fasi temporali della Ricerca	Fenomeno oggetto d'indagine	Fonti	Risultati/Validazione della ricerca
1° Fase	Network regionale per la RST promosso dalla Regione Marche (avviato nel 2005)	Partecipazione attiva a focus group ed eventi + fieldnotes	Demartini, 2009; Del Baldo and Demartini 2010;
2° Fase	Evoluzione del 1° Network regionale per la RST (2008-2009)	Interviste semistruzzurate Varie fonti documentali (es.: normative, regolamenti; protocolli, procedure, etc.)	Del Baldo and Demartini 2012,a,b; 2016; Demartini and Del Baldo, 2015
3° Fase	Network inter-regionale per la RST (avviato nel 2013)		Questo studio

## 4.2 Il ruolo della Regione Marche nel promuovere la Responsabilità sociale del territorio: la rete regionale per la responsabilità sociale

### 4.2.1. La prima fase: Il progetto SIRM - Sistema Impresa Responsabile Regione Marche

Il progetto SIRM è stato avviato nel 2005 dal Centro Formazione Marche (consorzio a cui aderiscono 120 imprese marchigiane) con il supporto di partner istituzionali (*in primis* la Regione Marche - Assessorato ai Servizi Sociali) e di diverse organizzazioni espressioni della società civile<sup>5</sup> con lo scopo di attivare sinergie tra territorio, istituzioni, imprese, associazioni imprenditoriali, parti sociali e società civile e di proporre e incoraggiare l'adozione, da parte delle imprese, delle migliori prassi in materia di responsabilità sociale.

L'agenda del progetto prevedeva lo studio di fattibilità di un sistema informativo a più canali (Internet, editoria, sportelli di enti territoriali), concepito come luogo d'incontro per aziende e consumatori finalizzato ad orientare gli attori dell'economia marchigiana e i partner europei, verso

<sup>5</sup>Tra queste, si citano: UIL Marche; Orientamento Lavoro Donna O.N.L.U.S.; ADOC Associazione Consumatori; Mondo Lavoro s.p.a.; Globis s.p.a.; Regionalna Rozvojova Agentura Kysuce (Slovacchia).

strategie sostenibili. L'obiettivo più sfidante era quello di indurre le imprese locali ad adottare pratiche socialmente responsabili anche nell'ambito dei rapporti con i partner e i fornitori esteri, per lo più localizzati nei Paesi dell'Europa centro orientale.

Alcuni traguardi del progetto SIRM non hanno trovato che parziale attuazione, ma va sottolineato che l'iniziativa ha dato avvio ad una prima sperimentazione, terminata nel 2006, che ha coinvolto un campione pilota di PMI marchigiane e si è conclusa con la progettazione e sperimentazione di un sistema di indicatori specifico per le PMI, utilizzato per mappare le prassi socialmente responsabili delle aziende (Regione Marche, 2006).

Dall'analisi delle criticità affrontate nella prima fase di sperimentazione sono emerse indicazioni utili a migliorare l'efficacia dei progetti avviati relativamente ai seguenti aspetti critici:

- la definizione di obiettivi chiari, raggiungibili e riconducibili ad una programmazione operativa;
- la creazione di un clima di fiducia tra i soggetti coinvolti, al fine di far emergere e valorizzare un sistema di valori condiviso;
- l'individuazione di una serie di vantaggi conseguibili da tutti gli attori del network.

In particolare, quanto alla necessità di individuare obiettivi chiari, raggiungibili e riconducibili ad una programmazione operativa, la PA ha riconosciuto che gli obiettivi del progetto SIRM erano stati sovradimensionati, ed era mancata una chiara distinzione tra obiettivi strategici ed operativi, di medio/lungo e di breve termine, sui quali focalizzarsi.

In secondo luogo, in fase di prima progettazione, l'individuazione e il coinvolgimento dei diversi attori non sono avvenuti in modo organico. Il network si è formato in maniera spontanea, senza ricomprendere interlocutori importanti, quali Confindustria regionale, il mondo bancario, le imprese leader di filiera, le organizzazioni del terzo settore, anche per la difficoltà di selezionare tra le numerose Onlus quelle più "rappresentative" rispetto al territorio.

Infine, un terzo aspetto di miglioramento è rappresentato dalla necessità di individuare reciproci vantaggi conseguibili dagli attori partecipanti al network.

Va peraltro sottolineato che gli aspetti critici rilevati nell'esperienza marchigiana sono stati evidenziati anche nella letteratura relativa ad altre esperienze nazionali (Peraro, Vecchiato, 2007; Farneti, Padovani, 2010) ed estere (Von Malmborg, 2003; Fisher et al., 2009).

#### 4.2.2 La seconda fase: il progetto I.Re.M. - Imprese Responsabili della Regione Marche

Il progetto I.Re.M. (2009-2010) ha avuto lo scopo di completare e migliorare il percorso avviato con SIRM, inaugurando una seconda fase del modello di responsabilità sociale marchigiano, caratterizzato dagli obiettivi di seguito presentati in Tabella 4.

Tabella 4 - Gli obiettivi del progetto I.Re.M.

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

Due sono stati i fronti principali di innovazione: in primo luogo il network è stato allargato per comprendere PMI marchigiane appartenenti a tutti i settori (a partire da quelli più rappresentativi del tessuto economico locale, come il calzaturiero e il mobile) e coinvolgere la filiera produttiva di alcune grandi imprese marchigiane. In secondo luogo, si è caratterizzato per la capillarità degli ambiti di intervento: il network è stato articolato a livello provinciale, per meglio aderire alla specificità dei singoli contesti locali, e i diversi attori hanno preso parte al *forum multi-stakeholder* (Tab. 5), strumento operativo del progetto, aperto ad istituzioni, associazioni, ed organizzazioni attive sul tema della RSI.

Tabella 5 - Composizione del Forum multi-stakeholders della Regione Marche

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

#### 4.2.3 La terza fase: verso il network interregionale per la responsabilità sociale di territorio

Nel febbraio 2013 la giunta della Regione Marche, dopo una serie di consultazioni avviate nel 2012 e realizzate attraverso incontri e tavoli tecnici, ha deliberato l'adesione al protocollo d'Intesa per l'attuazione del progetto interregionale e transnazionale di creazione di una rete per la RSI. Il protocollo è stato firmato da numerose regioni italiane del Nord, Sud e Centro (Friuli Venezia Giulia, Valle d'Aosta, Piemonte, Lazio, Liguria, Lombardia, Abruzzo, Umbria, Toscana, Veneto, Puglia, Sardegna) ed ha la finalità di collaborare per la definizione di percorsi condivisi di responsabilità sociale (Art. 1). L'approccio Condiviso che dall'ambito regionale si è aperto al piano Interregionale è frutto di un percorso di concertazione tra e nelle diverse regioni, che hanno consentito la verifica di fattibilità del piano partendo dalla reciproca condivisione delle singole esperienze regionali (fase conoscitiva) e dall'analisi dei diversi progetti (fase comparativa), che hanno fornito un terreno per la riflessione comune.

La Regione Veneto è l'Amministrazione capofila del progetto e svolge un ruolo di coordinamento, interfaccia e garante della formalizzazione dei rapporti di collaborazione. Le attività previste nell'intesa (si citano: azioni di scambio, visite di studio, progetti da sviluppare a livello europeo e internazionale), pur tenendo conto delle specificità territoriali, sono progettate e realizzate su base collaborativa: ogni Regione contribuisce fornendo informazioni, materiali e risorse umane. Dette attività saranno sostenute da risorse FSE e/o altri fondi individuati dalle singole Regioni con appositi provvedimenti amministrativi. Uno studio condotto dalla regione Liguria (Lombardo, 2012) sintetizza le linee guida per l'articolazione del progetto interregionale, di seguito sintetizzate:

- divulgare la RSI e la sostenibilità in stretta connessione con la strategia aziendale;
- sostenere i "soggetti leader" (grandi imprese o PA) che giocano un ruolo guida e di *moral suasion*;
- riunire gli indicatori sulla RSI delle varie Regioni d'Italia e renderli compatibili con il "rating di legalità" (Regolamento AGCM-Antitrust novembre 2012)<sup>6</sup>;
- definire nello standard interregionale un set di indicatori non troppo numeroso e complesso, adottabile anche dalle PMI, che mappi le cinque aree fondamentali indicate dalla CE-UE (lavoratori, mercato (clienti-fornitori), ambiente, comunità locale, governance)<sup>7</sup>;

<sup>6</sup> Il Regolamento prevede tra i requisiti l'adozione di processi volti a garantire forme di RSI, anche attraverso l'adesione a programmi promossi da organizzazioni nazionali o internazionali e l'acquisizione di indici di sostenibilità.

<sup>7</sup> Molti standard regionali sono "generalisti", ossia non distinguono i settori delle diverse attività

- differenziare le richieste, nello standard interregionale, in base al settore di attività e alla dimensione aziendale / di gruppo; tenendo conto anche delle filiere e dei distretti;
- programmare un percorso che preveda premialità, agevolazioni e accordi con ABI e banche affinché le imprese che rispondono a determinati requisiti possano ottenere dei benefici (tra i quali finanziamenti agevolati e la richiesta di criteri socio-ambientali per partecipare a bandi di finanziamento e negli appalti pubblici).

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

In primo luogo esso è frutto di una tensione “originaria”, cioè propria alla Regione Marche, in considerazione del substrato sociale, culturale ed economico, che recepisce (e allo stesso tempo rafforza) l’orientamento alla RSI che connota le tante imprese marchigiane eccellenti dove vivono i *valori “antichi” del modello marchigiano* (Fuà, Zacchia, 1983; Putnam, 1993).

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

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

In secondo luogo, questo orientamento è rafforzato dal confronto con le esperienze di altre regioni, come la Toscana o il Veneto (Paloscia, 2007;

---

economiche, ciò che ha comportato il proliferare di molti standard RS delle Associazioni di categoria, rivolti alle PMI, per le quali è difficile o impossibile aderire a programmi quali il Global Compact e uniformarsi alle “Linee Guida OCSE”; altri si rifanno agli standard internazionali (i.e. GRI) e prevedono indicatori diversi a seconda dell’attività svolta e del settore economico.

Peraro, Vecchiato, 2007), che consente di sposare il piano d'azione dal livello locale a quello interregionale. Le condizioni per il successo del progetto sono rappresentate da fattori contingenti interni (orientamento alla responsabilità sociale degli attori istituzionali, delle imprese e degli altri attori locali) e da fattori contingenti esterni, rappresentati dai riferimenti normativi a livello comunitario e nazionale volti a promuovere la RSI.

Tale progetto, facilitato da quei fattori contingenti interni che costituiscono il capitale sociale della Regione Marche, va a rafforzare il capitale relazionale ed umano attraverso l'approccio multi-stakeholder. Tuttavia, se le componenti di capitale sociale, relazionale e umano sono rilevanti e "geneticamente" presenti nella Regione Marche, pare necessario rafforzare il capitale strutturale esistente, rappresentato dal know-how sedimentato, formalizzato e organizzato. Ciò richiede un maggiore sforzo di coordinamento delle politiche tra i diversi assessorati della Regione e con gli attori del territorio che presiedono le attività di formazione, ricerca e innovazione (Università e centri di ricerca), così come con gli attori del tessuto finanziario.

## **5. Riflessioni di sintesi sulle esperienze di responsabilità sociale di territorio regionali e interregionali**

Le riflessioni conclusive di seguito sintetizzate sono articolate intorno a quattro punti che focalizzano gli aspetti più rilevanti emersi dall'analisi dei percorsi locali di sviluppo centrati su *values-based public-private networks*. Tali considerazioni avvalorano le proposizioni iniziali e rappresentano un primo risultato della ricerca empirica in corso, da alimentare nel futuro seguendo gli sviluppi del progetto interregionale.

### *1) Radicamento e coesione sociale: la "forza" dei networks socialmente orientati*

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

L'esperienza della Regione Marche evidenzia il legame tra valori socio-culturali diffusi sul territorio e visione condivisa di responsabilità sociale. Il radicamento rappresenta l'elemento "forte" di questi assetti di rete. La prossimità, che trova sintesi nella coesione sociale, è la chiave del processo di formazione di *cultural, ethical, visionary e responsible network* (Niccolini, 2008), forme organizzative sistemiche e flessibili poggianti su un nucleo

di comuni caratteristiche culturali e su un orientamento etico condiviso, che sono spesso la traduzione di reti sociali basate su relazioni tra persone legate da rapporti di amicizia, parentela, stima, fiducia.

## *2) Il ruolo delle organizzazioni pubbliche e non profit nei network misti e sinergici*

La presenza di relazioni stabili e collaborative fra organizzazioni pubbliche e private, for e non profit, è alla base della creazione di network misti e sinergici, a cui è associata la capacità di affrontare problemi complessi (Gerencser et al., 2008). Alle organizzazioni pubbliche, che istituzionalmente rappresentano gli interessi della società civile, spetta il ruolo di regolatore, controllore e supervisore della CSR, di informatore ed educatore; quello di propulsore di motivazione ed *envisioner* è tipico del settore non profit, mentre il ruolo di stimolatore e catalizzatore può essere assunto da organizzazioni pubbliche, non profit, o private.

Ma è solo l'integrazione che consente di superare visioni frammentate e di applicare di una sorta di pensiero sistemico che concepisce i ruoli delle organizzazioni dei diversi settori in modo sinergico (Borgonovi, 2004), sviluppando convergenze interessanti e percorsi di *CSR public and non-profit driven*, la cui efficacia nel lungo è strettamente legata alla coerenza della macro-cultura a livello territoriale, interpretabile come "armatura culturale del territorio".

## *3) Verso un ruolo proattivo della Pubblica Amministrazione nei percorsi di responsabilità sociale di territorio*

Ad oggi, non sempre è riconosciuto alla PA un ruolo attivo nella promozione delle pratiche della RSI. Piuttosto, è diffusa la percezione dei limiti connessi ai "mali" tipici: eccesso di burocrazia, scarso orientamento ai risultati e alla valutazione degli impatti dell'azione pubblica, lentezza dei tempi, politicizzazione, lontananza dai problemi concreti.

Va altresì detto che tale giudizio diventa più positivo con riguardo all'operato del governo locale, come emerge dalle esperienze riportate, che ne testimoniano la capacità di sostenere progetti, di dialogare e stabilire "connessioni" con il mondo aziendale e con la società civile (Monaci, 2007). Affinché il contributo del governo locale si rafforzi, occorre però un'agenda concreta articolata su diversi fronti: quello normativo, culturale (sensibilizzazione delle imprese "scettiche") e tecnico.

Quest'ultimo si deve tradurre in proposizioni concrete quali: l'erogazione di servizi di formazione; la creazione di marchi di qualità; la definizione di incentivi alle imprese certificate in termini di accesso al credito, maggiori punteggi nelle gare di appalto, agevolazioni fiscali, sussidi su progetto, ecc. Solo in questo modo è possibile superare la logica dell'intervento di

tipo “spot” ed evitare comportamenti da parte delle imprese di natura opportunistica, ed altresì di articolare una programmazione strategica di più vasto respiro.

#### 4) *Public governance e sussidiarietà*

Le nuove modalità di relazione che vanno diffondendosi tra PA e cittadini, loro associazioni organizzate e imprese, fondate su leve motivazionali e valoriali (Velo, 2009) superano la logica del *new public management*<sup>8</sup>, per confluire in forme di *managing publicly* e di *public governance* (Bozeman, 2006) in cui trasparenza, comunicazione, partenariato, partecipazione, accountability, sono condizioni abilitanti per una buona governance, frutto della collaborazione tra amministrazione e cittadini, soggetti attivi nella realizzazione di valore pubblico.

La *public governance* segna il passaggio da forme gerarchiche di programmazione del *policy making* a forme alternative.

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

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

L'aumento del mix di pubblico e privato (compreso il privato sociale) rende più labile i confini e con la progressiva costruzione di reti si apre un universo policratico e policorporativo (Teubner, 2000) e si realizzano configurazioni istituzionali non riducibili alle dicotomie classiche.

Questa evoluzione concretizza il principio di sussidiarietà<sup>9</sup>, criterio guida che invita a trovare per ogni funzione, bene o prestazione a carattere pubblico il livello appropriato di competenza e di responsabilità. Diventa così importante la dimensione dell'ambito territoriale competente, così

---

<sup>8</sup>New public management inteso come processo di ristrutturazione della PA basato sull'adozione di tecniche manageriali e di sistemi gestionali tesi ad assicurare l'efficacia e l'efficienza delle politiche e delle azioni di governo pubblico.

<sup>9</sup>La sussidiarietà verticale fa riferimento in primo luogo all'asse verticale di governo (dalle istituzioni comunitarie o transnazionali fino al comune o al municipio); la sussidiarietà orizzontale è intesa come criterio per ridisegnare le forme della cooperazione pubblico-privato nella fornitura di beni pubblici.

come il tipo di istituzioni responsabili e legittimate ad agire in funzione della materia, del tipo di decisione e dei fattori di contesto.

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

Dalla simbiosi di sussidiarietà verticale e orizzontale (intesa come integrazione delle due dimensioni in termini di cooperazione tra livelli di governo – amministrazione regionale e provinciale, comunale – e tra strumenti politico-amministrativi e risorse apportate da altri attori, quali imprese for profit e non) scaturisce una varietà di soluzioni istituzionali ed organizzative, che creano coesione fra gli attori coinvolti e diffondono una logica di responsabilizzazione reciproca.

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

*Mara Del Baldo,*  
*Università di Urbino*  
*mara.delbaldo@uniurb.it*

*Paola Demartini*  
*Università di Urbino*  
*paola.demartini@uniroma3.it*

## **Riassunto**

La Responsabilità Sociale di Territorio (RST) è un concetto relativamente nuovo che sottolinea il passaggio dalla responsabilità sociale d'impresa - RSI ad una visione collettiva, in cui il soggetto di azioni e strategie socialmente orientate non è più solo l'impresa, ma è la comunità, il territorio, pensato come un unicum. Lo studio, pertanto, ha lo scopo di illustrare e valutare l'efficacia delle azioni promosse dal governo locale, con particolare riferimento alla Regione Marche, per favorire la creazione di network territoriali volti a creare un modello di sviluppo economico sostenibile, partendo dall'ipotesi che le politiche pubbliche a sostegno della diffusione della responsabilità sociale d'impresa promosse a livello centrale rischiano di avere poca efficacia, se non sono modellate in base alle peculiarità dello specifico territorio in cui le imprese sono radicate.

## **Abstract**

The Territorial Social Responsibility is a relatively new concept that emphasizes the shift from corporate social responsibility - CSR to a collective vision, in which the subject of socially oriented strategies is the community, the territory, intended as a whole. This study, therefore, intends to illustrate and evaluate the effectiveness of initiatives taken by the local government (with particular reference to the Marche Region) to promote the creation of regional networks aimed at creating a sustainable development model. Our assumption is that public policies to support CSR are likely to have little effect if they are not modeled according to the peculiarities of the specific area in which businesses are rooted.

**Jel classification:** M14; L14; O20; R10

**Parole chiave (Key words):** Responsabilità sociale di Territorio; network regionali; valori; PMI; (Territorial Social Responsibility; regional networks; values; SMEs)

## Bibliografia

Aaronson S., Reeves J. (2002), *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy*, National Policy Association, Washington D.C.

Aguinis H., Glavas A. (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda", *Journal of management*, 38(4), pp. 932-968.

Albareda L., Lozano J.M., Tencati A., Midttun A., Perrini F. (2008), "The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses", *Business Ethics: A European Review*, 17(4), pp. 347-363.

Albareda L., Lozano J.M., Ysa T. (2007), "Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in Europe", *Journal of Business Ethics*, 74 (4), pp. 391-407.

Albareda L., Ysa, T., Lozano J.M. (2004), *The Role of Public Policies in Promoting CSR: A Comparison among the EU-15*, Interdisciplinary CSR Research Conference (ICCSR), University of Nottingham.

Argyris C. (1985). *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*. Jossey Bass, Now, San Francisco.

Ashely P.A. (2010), "Interactions between States and Markets in a Global Context of Change; Contribution for Building a Research Agenda on Stakeholders' Social Responsibility", *ISS Working Papers, Series No. 506*, The Hague: International Institute of Social Studies.

Ashely P.A. (2012), "The Master Model on Multi-actor, Multilevel and Territorial Social Responsibility: A Mapping Tool for Social Responsibility, Development and Equity Policies and Studies". In Ashley, P.A. & Crowther, D. *Territories of Social Responsibility. Opening the Research and Policy Agenda*. Surrey, UK: Gower, pp. 161-174.

Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo italiano*, Bologna: Il Mulino.

Baldarelli M.G., Parma M. (2007), "Nuove prospettive nel rapporto relazioni inter-aziendali, responsabilità sociale d'impresa (RSI) e rendicontazione etica, sociale e ambientale: teoria e prassi", *Non Profit*, 2, pp. 337-379.

Balloni V., Iacobucci D. (a cura di) (2014), *Fondazione Aristide Merloni, Classifica delle principali imprese marchigiane, anno 2013, Ottobre 2014* ISTAO, <http://www.fondazione-merloni.it>

Balluchi, F. Furlotti, K. and Petruzzello A. (2011), "PMI e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano", *Piccola Impresa/Small Business* n. 3, pp. 37-68.

Becattini G. (a cura di) (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.

Belletti G., Cavaliere V.F., Moliterni R. (a cura di) (2009), *Le piccole imprese nei settori maturi tra declino strutturale e opportunità di crescita. Evidenze empiriche dai sistemi locali della provincia di Pistoia*, F. Angeli, Milano.

Benbasat I., Goldenstein D.K., Mead M., (1987). The case research strategy in studies of information system. *MIS Quarterly*, September.

Borgonovi E. (2004), *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Milano: Egea.

Bozeman B. (2006), *Managing Publicly: a Public Values Centered Post*, NPM Alternative.

Carroll, A. B., and Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp.85-105.

Checkland P. (1991). "Framework through Experience to Learning: the essential nature of Action Research". *Information System Research: contemporary approaches and emergent traditions* (Nissen H-E ed.), Elsevier, Amsterdam.

Chiu, L. F. (2003). Transformational potential of focus group practice in participatory action research. *Action research*, 1(2), pp. 165-183.

Cioppi, M., & Buratti, A. (2014). La dimensione relazionale nei siti web delle agenzie di viaggio on-line. *Piccola Impresa/Small Business*, n.2, pp.13-26.

Colombo F., Landini S., Paolini P.L. (a cura di) (2006), *Impresa socialmente responsabile. Processi e percorsi: La sfida del territorio*, Roma: Edizioni Lavoro.

Committee of the Regions of the European Union (2009). The Committee of the Regions' White Paper on Multilevel Governance. Available at: [www.cor.europa.eu](http://www.cor.europa.eu). Accessed 4 September 2014.

Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il Mulino.

Crevoisier O. (1996), "Proximity and Territory versus Space in Regional Science", *Environment and Planning A*, vol. 28, n. 9, pp. 1683-1697.

Crotty M.:1998, *The Foundations of Social Research*, London: Sage Publications.

DeChiara, A. (2012), "La competitività responsabile nelle PMI: Strategia vincente nei territori "nemici", *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, pp. 41-64.

Del Baldo M. (2010), "Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: the Experience of some "Spirited Business"; *Journal of Management and Governance*, DOI 10.1007/s10997-009-9127-4, 12.01.2010, 1-36.

Del Baldo M. (2012a), Familial and Territorial Values for Sustainable Entrepreneurship in Italy: Some Reflections in Theory and Practice, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 8. No. 8, pp. 1185-1203.

Del Baldo M. (2012b), Le aziende "di territorio" fra teoria e prassi: verso lo "sviluppo integrale dell'azienda" e del contesto locale, XXIV Convegno annuale di Sinergie, Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012, pp. 437-452; Referred electronic conference proceeding SINERGIE – CUEIM, Verona.

Del Baldo M. (2012c), "Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità sociale di territorio. L'esperienza di BoxMarche s.p.a." In Maggiolini P. (a cura di), *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'impresa*, F. Angeli, Milano, pp. 293-313.

Del Baldo M. (2013), "Values-based enterprises: the good practices of Italian SMEs, passionately committed to people, environment and community", In L. Bruni, Barbara S. (Eds.), *The Charismatic Principle in Social Life*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, pp. 112-150.

Del Baldo M. (2014): CSR, shared territorial governance and social innovation. Some exemplary Italian paths GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE First Annual Conference August 14-15, 2014, University of Surrey, U.K.

Del Baldo M. (2015), "A state of the Art of CSR diffusion in Italy: limits and potentials Corporate Social Responsibility in Europe", In Idowu S.O., Schmidpeter R., M.F. Fifka (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe*, Springer International Publishing Switzerland. pp.-435-468.

Del Baldo M., Demartini P. (2010), "Values-Based public-private networks. Best Practices in Italian Local Government: the case of "Regione Marche", *Corporate Ownership and Control Journal*, Vol. 8, issue 1, Fall, 2010, Continued 8, pp. 772-784

Del Baldo M., Demartini P. (2016), "Regional Social Responsibility and Knowledge Economy: The Italian Case", in W.D.Nelson, *Advances in Business and Management*. Volume 9, Chp. 2, pp.13-36, Nova Science Publisher, Hauppauge, NY ISBN: 978-1-63484-835-0. Del Baldo M.,

Del Baldo Mara, Demartini P. (2012a), Small Business Social Responsibility and the missing Link: the local Context", Chapter 3, in William D. Nelson (Ed.) *Advances in Business Management*, Vol. 4, Nova Science Publishers, Inc, NEW York, pp. 69-94

Del Baldo, M. (2009), "Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 61-102.

Demartini P. (2009), "Responsabilità sociale d'impresa e attori del territorio: esiste una visione condivisa?", in Maticena A. , Del Baldo M., (a cura di), *Responsabilità Sociale d'Impresa e Territorio*, Milano: F. Angeli, pp. 99-126.

Demartini P., Del Baldo M. (2015), "Knowledge and Social Capital: Drivers for Sustainable Local Growth", *Chinese Business Review*, February 2015, Vol. 14, No. 2, 106-117

doi: 10.17265/1537-1506/2015.02.001

Demartini, P. (2012b) "Bottom-Up or Top-Down: Which Is the Best Approach to Improve CSR and Sustainability in Local Contexts? Reflections From Italian Experiences, *Journal of Modern Accounting and Auditing* Vol. 8, No. 3, pp. 381- 400.

Donolo C. (2005), "Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di *policies*", *Stato e mercato*, 73, pp. 33-65.

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

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.

European Commission (2011) Communication from the Commission to the European Parliament the Council, the European and Social Committee and the Committee of the Regions -A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.

European Commission (2001a), *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, COM (2001)264 final, Brussels.

European Commission (2001b), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*, COM(2001)366 final.

European Commission (2002), "European SMEs and Social and Environmental Responsibility", 7<sup>th</sup> *Observatory of European SMEs*, 4, Belgium: Enterprise Publications.

European Union (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs*, final version 3 May 2005, pp. 1-26.

Fairbrass J. (2001), "Exploring Corporate Social Responsibility Policy in the European Union: A Discursive Institutional Analysis", *Journal of Common Markets Studies*, 49(5), 949-970.

Farneti G., Padovani E. (2010), "La rendicontazione territoriale in ottica di network governance: il bilancio consolidato provinciale, *Economia Aziendale Online* 2000 web, No. 3 bis, pp. 197-208.

Fifka, M.S. (2012) "The Impact of Socio-Economic and Political Factors on Stakeholder Dialogues in Germany, France, and the United States", in: Kotler, P., Lindgreen, A., Maon, F. and Vanhamme, J. (eds.), *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, Reconciliation*, Gower Ashgate, pp. 3-22.

Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., McClintock K., Davis G. (2009), "Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs", *Business Ethics*, 18(1), pp. 66-82.

Flick, U. (2009), *An Introduction to Qualitative Research*, 4<sup>th</sup> ed., London: Sage Publication.

Fox T., Ward H., Howard B. (2002), *Public sector roles in strengthening Corporate social Responsibility: A baseline study*, Washington D.C.: World Bank.

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

Fugazza S., Pandini, L., Gostner von Stefanelli, C. and Equalitas (2006) 'Interreg 3 A project. A model for the development of corporate social responsibility in the province of Bolzano', EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.

Garofoli G. (2003), (a cura di), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.

GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2009), *La rendicontazione territoriale. Le finalità, il processo, gli indicatori*, working paper, 07.08.2009.

Gerencser M., Van Lee R., Napoletano F., Delly C. (2008), *Mega-communities. How leaders of government, business and non-profits can tackle global challenges together*, Gran Bretagna: Palgrave MacMillan.

Greenwood D.J., Levin M. (1998). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*, Sage, California, USA.

GRI - Global Reporting Initiative (2006), *Sustainability Reporting Guidelines*, [www.gri.org](http://www.gri.org).

[globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines](http://globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines).

Gribben C., Pinnington K., Wilson A. (2001), *Governments as Partners: the role of the central Government in developing new social partnerships*, Copenhagen: The Copenhagen Centre.

Guerzoni A., Bargioni A., Focchi M. (2010), "Il bilancio sociale di confindustria Rimini. *Economia Aziendale Online*, 1(3), pp. 215-233.

Habish, A., Loza Adau, C.R. (2013), "A Social Capital Approach Toward Social Innovation". In Osburg, T., Schmidpeter, R. (2013) (Eds.), *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future*, Springer, New York, London, pp. 65-76.

Hutton W. (2002), *The world we 're in*, London: Little Brown.

Idowu S.O., Schmidpeter R., Fifka M.F. (Eds.) (2015), *Corporate Social Responsibility in Europe*, Springer International Publishing Switzerland.

Kromminga P., Dresewski F. (2006), "Promoting CSR Among SMEs: Experiences from Germany" EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), pp. 34-46.

Lombardo, G. (2010) "An Agreement between Local Government, Financial Institutions and SMEs for the Promotion of Social Responsibility Practices: A Tool for Analysis and Intervention", EBEN Annual Conference, September 9-11, Trento, Italy.

Lombardo, G. (2012), Progetto Interregionale "Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa". Regione Liguria, Dipartimento Istruzione, Formazione, Lavoro e Sport - Settore Politiche del lavoro e delle migrazioni, Genova.

Maaß F. (2006), "Integrating Corporate Citizenship into Corporate Strategy: Empirical Evidence on SMEs in Germany", EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.

Matacena A. (2005), "Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi", *Non Profit*, 1, pp. 15-40.

Matacena A., Del Baldo M. (2009), *Responsabilità Sociale d'Impresa e Territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Milano: F. Angeli.

Midttun A. (2004), "Realigning business, government and civil society: the C(S)R model compared to the (neo)liberal and welfare state model", paper presented at the 3d Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS), Ghent.

Midttun A. (2005), "Policy making and the role of government. Realigning business, government and civil society. Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models", *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 5(3), pp.159-174.

Minguzzi A., Passaro R. (2000), The network of relationship between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 2, pp. 181-207.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Ministero dello sviluppo economico (2012), Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014, Roma.

Molteni M., Antoldi F., Todisco A. (2006), "Smes and Corporate Social Responsibility: an Empirical Survey in Italian Industrial District", EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.

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

Monaci M. (a cura di) (2007), *La responsabilità in azione. Prassi socialmente responsabili nell'impresa locale*. Milano: F. Angeli.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.

Nelson J., Zadek S. (2000), *Partnership alchemy – new social partnerships in Europe*. Copenhagen: The Copenhagen Centre.

Nicolini F. (2008), *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, Pisa: Edizioni ETS.

Ørskov E. (2006), "Green Network – a Showcase for Working with CSR in SMEs", EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.

Osburg T., Schmidpeter R. (Eds.) (2013), *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future*. Heidelberg/New York: Springer.

Paci M. (1999), "Alle origini dell'imprenditorialità e della fiducia interpersonale nelle aree ad economia diffusa", in Gruppo di Ancona (a cura di), *Trasformazione dell'economia e della società italiana. Studi e ricerche in onore di Giorgio Fuà*, Bologna: Il Mulino.

Paloscia F. (2007), "Fabbrica Ethica: la politica della responsabilità sociale delle imprese della Regione Toscana" in Pasquariello A. (a cura di), *Qualità e responsabilità sociale. Il caso Camst, Collana Esperienze ed immagini cooperative*, Centro italiano di documentazione sulla Cooperazione e l'economia sociale, Bologna: Clueb, pp. 89-93.

Pencarelli, T., Cioppi, M., & Forlani, F. (2015). L'impatto del web 2.0 sul marketing delle piccole imprese alberghiere. *Piccola Impresa/Small Business*, (2)

Peraro F., Vecchiato G. (a cura di) (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Milano: F. Angeli.

Peredo A.M., Chrisman J. (2006), "Towards a Theory of Community-based Enterprise", *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 309-328.

Perrini F. (2006), "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 305-316.

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

Plugge L. (2006), "Global Reporting Initiative: SME Reporting", EABIS/CBS International Conference, Copenhagen, 26 October.

Putnam R.D. (1993), *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Reed A.M., Reed D. (2008), "Partnership for development: four models of Business involvement", *Journal of Business Ethics*, 90, pp. 3-37.

Regione Marche (2013), Protocollo d'intesa per l'attuazione del progetto Interregionale Transnazionale "Creazione di una rete per la Responsabilità sociale d'impresa", Ancona.

Regione Marche-Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro (2006), *La responsabilità sociale delle imprese marchigiane. Un progetto sperimentale. Report conclusivo*, [www.istruzioneformazioneelavoro.marche.it/rsi](http://www.istruzioneformazioneelavoro.marche.it/rsi).

Richter J. (2004), "Public-private partnership for health. A trend without alternatives?", *Development*, 37(2), pp. 43-48.

Rusconi G. (2006), *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma.

Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma: Bancaria Editrice.

Sancassiani W., Frascaroli E. (2009), *La responsabilità sociale d'impresa nei cinque distretti industriali modenesi. Opportunità per l'innovazione e la sostenibilità delle imprese e del territorio*, Rapporto 2ª indagine 2008 Focus Lab, nei distretti del meccanico, tessile, ceramico, agroalimentare, biomedicale, gennaio, Modena.

Schmidt V.A. (2002), *The Futures of European Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Schmidt V.A. (2008), "Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse", *Annual Review of Political Science*, 11, pp. 303-326.

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

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

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

Storper, M. (1997), *The regional world: Territorial development in a global economy*, New

York: Guilford Press.

Sviluppo Brianza (2009), *La Brianza intraprendente*, Milano: F. Angeli.

Teubner M. (2000), "Hybrids Laws: Constitutionalizing Private Governance Networks", In Kagan R.A., Winston K.I. (Eds.), *Legality and Community*, Los Angeles: California University Press.

Troina G. (2010), *L'impresa sostenibile. Riflessioni su capitale e lavoro, alla luce delle encicliche sociali*, Milano: Guerini e Associati.

UN - United Nations (2010), UN Global Compact and International Standard ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. Available at: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Accessed May 8 2014.

UNGC - United Nation Global Compact (2007), *Joining Forces for Change: Demonstrating Innovation and Impact through Un-Business Partnership*, Geneva: UNGC.

Unioncamere (2003), *Models of Corporate Social Responsibility in Italy. Executive Summary*. Rome: Italian Union of Chambers of Commerce, Industry, Craft and Agriculture.

Unioncamere (2007), *Le attività del Sistema Camerale sulla Responsabilità sociale*, febbraio 2007, [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it).

Unioncamere (2010), *Le Piccole e Medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2009*, Istituto Tagliacarne, Milano: F. Angeli.

United Nations General Assembly (1987), *Report of the Worlds Commission on Environmental and Development: Our Common Future*.

Velo D. (2009), "Etica ed impresa: una prospettiva storica dei rapporti tra Stato e Mercato", *Sinergie*, 30, pp. 95-108.

Von Malmborg, F. (2003), Conditions for regional public-private partnerships for sustainable development: A Swedish perspective, *European Environment*, 13, 133-149.

Walker, T., Beranek, F. (Eds.) (2013), *Social innovations by giving a voice*. Heidelberg: Springer.

Weber M. (2003), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Milano: Einaudi.

Yin R.K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Thousand Oaks: Sage Publications.

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

Zammit A. (2003), *Development at Risk - Rethinking UN-Business Partnership*, Geneva: UNRISD.