

Percorsi di gemellaggio tra mondo profit e imprese sociali. I risultati preliminari del caso LOIEs.

dei Dott.ri LAURA CORAZZA•, MAURIZIO CISI•, ELENA
DALL'AMICO♠, ELENA AURORA FERRARA♠, ANDREA MARTRA♠

ABSTRACT: Lo studio delle interazioni tra mondo profit e nonprofit ha acquisito un rinnovato impeto ed un grande interesse da parte degli studiosi a livello nazionale e internazionale. Alla base di questo fenomeno vi è il progressivo cambiamento della concezione della funzione "sociale" dell'azienda e al contempo la nascita di studi sulle imprese sociali (come evoluzione di Aziende No Profit) circa origine, fini istituzionali, meccanismi di raggiungimento della mission e metodologie di rendicontazione del valore generato.

In letteratura, il rapporto tra imprese profit e nonprofit è stato approfondito soprattutto come collaborazione su progetti a valenza filantropica e sponsorizzazioni anche a carattere discontinuo, o meglio, sono state inserite nel contesto di possibili azioni delle imprese profit in ambito di corporate social responsibility (CSR). Dalla letteratura recente si evince che l'evoluzione del rapporto di collaborazione possa essere limitata da alcuni cliché: le profit denotano una carenza di competenze manageriali e gestionali nel nonprofit, mentre le nonprofit lamentano, nella realtà profit, un approccio eccessivamente business-oriented poco compatibile con temi sociali. La conclusione è che la trasmissione di know-how differente potrebbe consentire di superare alcuni limiti e creare un vantaggio competitivo in termini gestionali, rendicontativi e di miglioramento etico di alcuni aspetti del business.

LOIEs è un progetto europeo sperimentale che ha come obiettivo stimolare il dialogo tra imprese profit e nonprofit come leva per individuare e sperimentare nuove interazioni e modelli di collaborazione tra i due mondi, in sinergia con le istituzioni pubbliche, al fine di sostenere competitività e valorizzazione del territorio.

Il progetto, che coinvolge sei aziende e tre istituzioni pubbliche in tre paesi dell'UE (Bulgaria, Italia, Spagna), prevede di identificare alcune metodologie di interazione più efficaci ed efficienti in termini di valore sociale e prassi manageriale attraverso la creazione di un gemellaggio tra imprese partner in

▼ Il presente paper è frutto del lavoro di sintesi e presentazione dei risultati del progetto LOIEs. La scrittura dell'elaborato è da attribuirsi a Laura Corazza ad esclusione del paragrafo 5 a cui ha contribuito Elena Aurora Ferrara. La raccolta delle interviste, la sistematizzazione delle stesse e la fruibilità è frutto del lavoro di Andrea Martra e di Elena Dall'Amico. Un particolare ringraziamento va a Elena Aurora Ferrara, responsabile del progetto LOIEs per aver permesso la presentazione del caso. Un ulteriore ringraziamento è da attribuirsi alle aziende Divitech S.p.A. e alla Cooperativa Sociale O.R.S.O. per aver permesso la presentazione delle interviste, sebbene riportate in forma anonima.

● Dipartimento di Management, corso Unione Sovietica 218 bis, 10134 Torino
Per contatti: laura.corazza@unito.it; maurizio.cisi@unito.it

♠ Centro Estero per l'Internazionalizzazione S.c.p.a. PIEMONTE Agency for Investments, Export and Tourism, corso Regio Parco 27, 10125 Torino

ciascun paese, valutandone le opportune differenze.

L'obiettivo della ricerca è presentare i risultati preliminari del progetto utilizzando il metodo delle interviste dirette. In particolare si confronteranno le opinioni dei partecipanti a inizio e fine progetto alla luce della tesi: il connubio tra profit e non profit è realmente possibile ed economicamente vantaggioso in termini di competitività oppure rimane circoscritto a progetti specifici? La contaminazione è possibile ed auspicabile?

1. Premessa

L'adozione di modelli di comportamento e di modelli di governo responsabili degli impatti sociali e ambientali generati dalle aziende rappresenta non solo una riflessione teorica, bensì un commento a ciò che avviene quotidianamente nell'economia reale. Sebbene il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o *Corporate Social Responsibility* (CSR) non sia certo nuovo, è sicuramente molto innovativo il modo attraverso cui le aziende decidono di implementare la RSI all'interno del proprio contesto operativo. Si è dunque assistito in maniera progressiva e costante all'evoluzione della concezione secondo la quale l'unica responsabilità sociale delle aziende risiede nella massimizzazione del profitto (Friedman, 1962, 1970), alla concezione secondo la quale le risposte attese da una molteplicità di portatori di interessi (stakeholders) si configurano come driver e asset intangibili che l'azienda deve saper gestire opportunamente (Borroni e Rusconi, 2008).

E' evidente che date le tipicità dei contesti aziendali, l'approccio verso l'adozione di politiche di gestione socialmente responsabili non sia univoco, né per la tempistica, né per gli ambiti.

La traduzione operativa di principi e di valori, ovvero l'ideazione e la messa in atto di processi aziendali volti all'implementazione della RSI comporta una ridefinizione delle politiche, delle strategie, dei ruoli e delle funzioni stesse dell'azienda.

Nelle realtà di piccole dimensioni, questo cambiamento avviene spesso in maniera ridotta ed "implicita" in quanto le strutture gestionali, spesso snelle e poco complesse, fanno sì che le decisioni in merito alla RSI siano inconsapevoli, gestite autonomamente dall'imprenditore/manager e spesso frutto dei suoi valori morali e della sua etica personale.

All'interno delle politiche di gestione della RSI, la relazione con gli stakeholder rappresenta una leva manageriale che vede nel coinvolgimento degli stakeholder stessi una variabile importante. Spesso all'interno delle categorie degli stakeholder di un'azienda profit è comune riscontrare la presenza di Aziende No Profit (ANP).

Il rapporto tra azienda profit e ANP si configura come complesso e

piuttosto variegato. Sebbene la letteratura sia poco sviluppata, alcuni di questi approcci tendono ad analizzare le collaborazioni tra le due realtà spesso focalizzate su processi, progetti e prodotti. L'evoluzione stessa da ANP ad impresa sociale contribuisce alla creazione di uno scenario del tutto innovativo. Pertanto, lo studio delle interazioni tra mondo profit e non-profit ha acquisito un rinnovato e recente impeto ed un grande interesse da parte degli studiosi a livello nazionale e internazionale. Alla base di questo fenomeno vi è il progressivo cambiamento della concezione della funzione "sociale" dell'azienda e al contempo la nascita di studi sulle imprese sociali (aziende no profit) circa origine, fini istituzionali, meccanismi di raggiungimento della mission e metodologie di rendicontazione del valore sociale generato.

Inoltre, il rapporto di collaborazione spesso è limitato da alcuni *cl-icché*: le profit denotano una carenza di competenze manageriali e gestionali nel nonprofit, mentre le nonprofit lamentano, nella realtà profit, un approccio eccessivamente business-oriented poco compatibile con temi sociali. La conclusione è che la trasmissione di know-how differente potrebbe consentire di superare alcuni limiti e creare un vantaggio competitivo in termini gestionali, rendicontativi e di miglioramento etico di alcuni aspetti del business.

Questo paper analizza i risultati preliminari del progetto europeo LOIEs (Lessons and Options for an Integrated European Approach to CSR), il cui obiettivo principale risiede nell'analisi del dialogo tra imprese profit e non profit come leva per spingere il mondo degli affari verso principi etici in una prospettiva di competitività di lunga durata all'interno del mercato globale.

LOIEs ha coinvolto tre Stati Membri (Bulgaria, Italia e Spagna) e ha previsto la partecipazione in ciascuno stato di un'azienda profit, una ANP e un'istituzione pubblica con il ruolo di intermediario e facilitatore del gemellaggio.

Secondo LOIEs, il gemellaggio tra mondo profit e imprese sociali, avente ad oggetto un percorso comune verso la RSI fondato sullo scambio di pratiche manageriali e gestionali è fattibile, e può condurre ad ottimi risultati di efficacia ed efficienza della gestione che vanno al di là dei tradizionali rapporti tra le due realtà.

I risultati preliminari di LOIEs saranno presentati alla luce dello stato dell'arte degli studi sulla RSI soprattutto all'interno delle Piccole e Medie Imprese utilizzando un'ottica economico-aziendale. La metodologia d'indagine non più induttiva, ma sperimentale, verrà presentata attraverso delle interviste condotte a manager e responsabili di progetto delle aziende coinvolte.

Nella sezione 2 vengono presentati gli studi circa le peculiarità degli

aspetti sociali delle aziende profit; nella sezione 3 verranno presentate le caratteristiche salienti del mondo delle imprese sociali.

Nella quarta sezione verrà inquadrata la RSI come ambito di attuazione di percorsi di collaborazione tra profit e ANP. Il progetto LOIEs verrà successivamente discusso nella quinta sessione.

In seguito si proporranno le interviste condotte e si commenteranno i risultati ottenuti alla luce della letteratura di riferimento e si discuteranno futuri sviluppi e miglioramenti.

2. Gli aspetti sociali delle aziende profit

Lo studio degli aspetti sociali delle aziende profit è stato affrontato da diverse discipline quali ad esempio la sociologia, la psicologia dell'organizzazione, il marketing e non da ultimo, l'Economia Aziendale. Le prime definizioni circa la componente "sociale" delle aziende, sono da ritrovarsi negli studi aziendalisti. L'Economia Aziendale si occupa delle relazioni esistenti tra unità economiche chiamate aziende (Costa e Ramus, 2012).

Zappa definisce l'azienda come *"istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge continua produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza"* (1956). Se i bisogni umani risiedono come ratio dell'azienda, la stessa azienda rappresenta anche il topos - oikos dove *"si compongono gli interessi dei singoli e, per il bene comune, si moderano gli egoismi particolari"*. La nozione di bene comune è da intendersi secondo l'interpretazione di Melè (2009) secondo cui il concetto di 'bene comune' è direttamente connesso alla dimensione sociale degli esseri umani. Le persone che appartengono a una comunità sono uniti da obiettivi comuni e sono chiamate a condividere le motivazioni alla base della scelta di appartenere alla stessa comunità.

Questa affermazione è dicotomica rispetto alla concezione economica neoclassica secondo la quale la figura del manager è l'agente che opera per conto della proprietà (Jensen e Meckling, 1976) secondo logiche di massimizzazione del profitto dove l'azienda è considerata come strumento di efficienza economica (Coase, 1937) senza alcun collegamento tra etica personale, etica del manager, etica dell'azienda e ancora, non considera il legame tra valori etici-valori economici e scelte.

Lo stesso Zappa (1956) però sottolinea che *"la morale dà regole di azione non subordinate al tornaconto. L'uomo è un essere morale e spesso la stessa ricerca del benessere soggiace a sentimenti di altruismo"*. Il fine ultimo dell'azienda privata e la ricerca del profitto diventa quindi un' *"opera socialmente utile"* (Zappa, 1956). La rivoluzione zappiana ha permesso

agli studiosi aziendalisti di iniziare a concepire l'azienda come essere sociale.

Onida (1971) descrive che *“l'economico o l'utile [...] entrano nella sfera del bene umano, lungi dall'essere estraneo o da contrapporsi a codesto bene”* ed inoltre precisa che le aziende producendo e distribuendo ricchezza svolgono un'opera altamente sociale che concorre alla crescita del bene comune. L'efficienza produttiva stessa, secondo la visione di Onida diventa soddisfacente quanto più etica e sociale è la condotta dell'azienda stessa nei confronti delle risorse umane. E la cosiddetta economicità della gestione, ovvero la combinazione di efficienza ed efficacia in maniera duratura assume una connotazione strumentale indipendentemente dal fine, anche di natura sociale.

Catturi (1984) e Ferrero (1987) contribuiscono alla descrizione degli aspetti sociali dell'azienda profit descrivendo nella multidimensionalità il punto di forza dell'azienda. Le dimensioni sociali, politiche ed economiche, strettamente collegate, rappresentano l'unica modalità di analisi corretta della “realtà oggettiva” aziendale (Catturi, 1990). Coda (1988) precisa che *“nelle imprese eccellenti, infatti, economicità e socialità sono legate da rapporti di reciproca funzionalità”*.

Infine, Ferrero (1987) descrivendo l'impresa come “sistema sociale aperto” e dotato di “funzione sociale” ribadisce che *“l'impresa, se da un lato nasce per essere sociale nella funzione produttiva che esplica, dall'altro non può essere antisociale nelle conseguenze derivanti dal proprio operare, neanche quando le lacune delle leggi vigenti possono apparire come un comodo alibi”*.

Ne deriva che la moderna definizione di RSI recentemente fornita dalla Commissione Europea ovvero *“the responsibility of enterprises for their impacts on society”* (Eu Commission, 2011), non sia così innovativa se le “conseguenze antisociali” di Ferrero si intendono alla stregua degli “impatti”. Ciò che però contraddistingue un progresso rilevante all'interno degli studi economico aziendali è senz'altro l'evoluzione del concetto di Azienda Non Profit (ANP), quale ordine economico ad “impresa sociale”.

3. Da Aziende No Profit (ANP) a imprese sociali

Le ANP sono state solo recentemente oggetto di studio da parte degli studiosi aziendalisti (Hansmann, 1980; Andreus, 1996; Capaldo, 1996; Airoldi, 1996; Borgonovi, 2000; Borgonovi e Mussari, 2011). Le ANP si configurano come aziende, e quindi, come tali, dotate di missione e motivazione alla base della loro origine. Airoldi (1996) fornisce una tassonomia delle ANP su due livelli: l'universo composto da azien-

de private, aziende pubbliche e ANP; e un sottoinsieme delle imprese non profit con caratteristiche comuni:

- nell'essere soggetti aziendali che operano per raggiungere esclusivamente finalità connesse ai "beni comuni" e svolgere una limitata attività commerciale;
- nei meccanismi di finanziamento, spesso contributi e donazioni ricevuti dall'esterno;
- negli obiettivi e modalità di governo privatistico, dove anziché la massimizzazione del profitto (profit-driven) si ritrova il perseguimento del fine sociale (vale a dire entità mission-driven) svolgendo in piena autonomia i propri processi decisionali;
- il ricorso alla presenza di lavoro volontario.

Capaldo (1996) propone inoltre una distinzione tra: aziende auto-produttrici la cui produzione è destinata ai soggetti che compongono l'azienda; aziende erogatrici dove la produzione è destinata alla collettività e non si riceve alcuna prestazione oppure di valore simbolico; aziende sociali che producono per il mercato con finalità esterne al profitto e riconducibili all'interesse sociale.

Travaglini (1996) ha classificato le ANP, partendo dall'assetto istituzionale: aziende non profit pure, aziende non profit mutualistiche, imprese mutualistiche ed aziende profit mutualistiche.

La letteratura anglosassone ed americana invece hanno contribuito alla nascita del concetto di impresa sociale (*social enterprise*). Perrini (2007) offre un'ampia discussione dell'evoluzione del concetto di impresa sociale nella letteratura, ma ai fini di questo dibattito si presenteranno soltanto gli studi più mirati all'evoluzione dell'impresa sociale.

L'impresa sociale si configura come un'organizzazione che persegue primariamente una missione di tipo sociale in cui assume grande rilevanza l'approccio innovativo nella formulazione di risposte ai bisogni sociali, condizione questa che è alla base della sostenibilità economica della stessa iniziativa imprenditoriale (*social entrepreneurship*). All'impresa sociale corrisponde quindi un certo grado di innovazione

¹ L'assetto istituzionale è "la configurazione dei soggetti nell'interesse dei quali l'azienda svolge l'attività, dei contributi che tali soggetti forniscono all'azienda, delle ricompense che ne ottengono, delle prerogative di governo economico facenti loro capo, nonché dei meccanismi e delle strutture che regolano le relazioni tra i contributi e le ricompense"... "l'assetto istituzionale identifica fondamentalmente i portatori di interesse primari e le regole del gioco fondamentali dell'istituto-azienda ad esso corrispondenti" (Airoldi, Brunetta, Coda 1994).

creativa (*social innovation*).

Dees et al. (2001) distingue tra impresa filantropica, impresa ibrida e impresa for profit. Nel compiere questa distinzione, le imprese filantropiche vengono descritte come entità guidate da motivazioni di interesse collettivo e obiettivi di creazione di valore sociale collegate alla mission, ed al numero maggiore di beneficiari. L'impresa ibrida invece, opera con lo scopo di creare valore economico e sociale, tale per cui l'ottenimento di un profitto viene reinvestito in azienda per ulteriori potenziamenti. L'imprenditore sociale però cerca costantemente nuove opportunità di miglioramento e innovazione agendo in maniera decisa senza limitazioni delle risorse in possesso. La figura dell'imprenditore sociale secondo Dees, eredita alcune caratteristiche salienti dell'imprenditore schumpeteriano (*social entrepreneur*).

Successivamente Alter (2007), presenta un continuum tra impresa non profit tradizionale, da un lato, e, impresa for profit tradizionale, dall'altro. L'autore compie una distinzione tra aziende che hanno come obiettivo finale la creazione di valore sociale ed aziende che hanno come obiettivo la creazione di valore economico; i business socialmente responsabili e le imprese sociali si collocano tuttavia all'interno di questo percorso caratterizzato da due estremi contrapposti.

Il rischio e l'incertezza del risultato economico accomunano l'impresa profit e l'impresa sociale. *“Il rischio economicamente inteso è correlato all'incertezza, di cui è permeato il divenire di ogni azienda, è esso stesso condizione di esistenza di tutte le aziende, qualunque sia l'oggetto che ne caratterizza la funzione strumentale”* (Ferrero, 1968).

Sebbene in Italia lo status giuridico di impresa sociale si distingue dalle tassonomie esistenti e presentate, l'impresa sociale può essere definita come una combinazione di abilità di gestione manageriale (autonomia, presenza di un certo grado di rischio, utilizzo di lavoro retribuito) e di elementi sociali (natura partecipativa, limiti alla distribuzioni degli utili, coinvolgimento all'interno della comunità).

L'evoluzione verso il concetto italiano di impresa sociale culmina nella definizione di *“organizzazioni private, senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, atte a realizzare finalità di interesse generale”* (Fiorentini G., Campedelli M., 2010). Le caratteristiche, i punti di forza del modello di impresa sociale sono stati più volte richiamati: flessibilità, attenzione agli aspetti relazionali e motivazionali, sviluppo del capitale umano, dimensione fortemente localistica, organizzazione multistakeholder (Zandonai, 2007; Borzaga, Fazzi, 2008; Borzaga e Zandonai, 2009).

In questo paper, il termine impresa sociale non fa riferimento alla

definizione legale italiana (Legge 118/2005 e D.Lgs. 155/2006) bensì si riferisce in lato senso alle aziende che compongono il mondo del “terzo settore”. Il cosiddetto “terzo settore” è rappresentato dall’insieme degli operatori economici che, utilizzando forme giuridiche di carattere privatistico (che vanno dalla cooperazione sociale, al volontariato organizzato, all’associazionismo orientato ai servizi alla collettività e alle fondazioni che erogano risorse alla collettività), producono beni o servizi destinati a soddisfare bisogni di carattere “sociale”. Per questo, talvolta tali aziende sono chiamate “privato sociale”, oppure sono ricondotte alla cosiddetta “economia civile” (Bruni L., Zamagni S., 2004 e 2009; Bruni, 2006 e 2007).

Esse, infatti, tipicamente erogano servizi funzionali a soddisfare direttamente i bisogni umani, soprattutto in determinate aree quali la sanità, l’assistenza sociale, l’educazione, la cultura e la ricreazione, la promozione delle comunità locali e della tutela dei diritti civili. In taluni casi, svolgono attività di carattere filantropico, di volontariato o di tutela ambientale. In altri, si possono presentare come organizzazioni imprenditoriali, professionali, sindacali o religiose.

Risulta evidente allora, che la compresenza delle imprese sociali ed aziende profit, nell’ottica secondo cui l’impresa è un sistema sociale aperto che stabilisce delle relazioni con le altre entità dell’ambiente di riferimento, crea una certa probabilità di relazione tra le due tipicità.

4. La RSI ed i rapporti tra aziende profit e imprese sociali

La definizione di RSI a matrice europea, pone l’accento sugli “impatti” dell’azienda. Gli impatti derivanti dalla gestione e dalla operatività aziendale possono essere: positivi e negativi; “multidimensionali” che significa sia fare riferimento alle dimensioni economiche, sociali e ambientali, come descritto da Elkington (1997) e racchiuso nella definizione di *triple bottom line*, sia che gli impatti stessi possono riguardare più dimensioni contemporaneamente. Gli studiosi sono però concordi nel sottolineare come la scelta di agire in maniera socialmente responsabile è “*collegata all’esigenza di acquisire legittimità e consenso all’agire*” (Matacena, 2005). Ne deriva come gli stakeholder dell’azienda siano coloro in grado di conferire la legittimità e il consenso ad operare. Come anticipato precedentemente, le relazioni tra azienda e stakeholder sono di tipo bidirezionale.

La RSI e il grado di implementazione della stessa all’interno dell’azienda sottende a molteplici ragioni d’essere. In particolare si distingue tra l’assumersi:

- responsabilità economiche (conseguimento di un profitto);
- responsabilità legali (conseguimento di un profitto nel rispetto delle leggi);
- responsabilità etiche (operare secondo valori etici, facendo “*cioè è giusto*”);
- responsabilità discrezionali (offrire il proprio contributo alla comunità cercando di migliorarne la qualità della vita).

L'azienda ha la possibilità di intraprendere un percorso verso la RSI quando decide di assumersi le responsabilità sopra descritte seguendo un percorso volto al miglioramento continuo. La sommatoria delle responsabilità compone il c.d. *continuum* della RSI.

Sebbene in linea teorica il percorso verso la RSI si articola nella definizione di responsabilità diverse e collegate, nel concreto, l'applicazione della RSI conduce ad alcune problematiche gestionali, specie nel caso delle Piccole e Media Imprese (PMI) (Brammer et al., 2011; Vyakarnam et al, 1997; Spence, 1999; Spence et al., 2003; Catska et al, 2004; Del Baldo, 2010; Russo e Tencati, 2009; Russo e Perrini, 2010).

Il rapporto tra PMI e RSI è molto variegato e dipendente da:

- variabili esogene quali: settore, ambiente geografico, appartenenza a gruppi o reti di imprese², pressione competitiva e finanziaria³, pressione della comunità locale;
- variabili endogene quali: forte dipendenza da chi è a capo dell'azienda/imprenditore e i propri valori morali, le relazioni organizzative tra azienda e dipendenti, le relazioni tra azienda e stakeholder⁵.

² Un nuovo corpo di letteratura sta crescendo sul tema della CSR all'interno della catena di approvvigionamento, soprattutto in relazione al comportamento delle PMI (Jorgensen e Knudsen, 2006; Perrini et al, 2008; Baden et al, 2009;.. Gadenne et al, 2009 , Baden et al, 2011).. Inoltre, gli studiosi stanno cominciando a studiare il fenomeno delle reti di imprese come pilota per la diffusione della CSR all'interno delle PMI (Spence et al, 2003; Moore e Manring, 2009; Battaglia et al, 2010; Fenwick, 2010; Jamsa et al, 2011).

³ PMI devono affrontare la pressione competitiva e il flusso di cassa limitata e quindi non possono essere motivati a investire tempo e risorse in materia di etica. Essi percepiscono "come un costo aziendale senza alcun beneficio" (Spence e Rutherford, 2001, 2003; Chiappetta Jabbour e Puppim de Oliveira, 2012).

⁴ Le PMI sono particolarmente integrati nelle comunità locali in cui operano e vi è una sorta di "vicinanza" tra l'impresa e l'ambiente (Longo et al, 2005; Lawrence et al, 2006; Perrini, 2006; Muller e Kolk, 2009 ; Niehm et al, 2008; Russo e Tencati, 2009; Fisher et al, 2009; Del Baldo, 2006, 2010; Russo e Perrini, 2010). Gli studiosi definiscono questa "vicinanza", come una caratteristica fondamentale delle piccole e medie imprese, perché i loro fondatori e dirigenti sono incorporati nell'organizzazione e coinvolti negli affari della comunità (Perrini, 2006. Williamson et al, 2006).

⁵ Per approfondimenti si rinvia a Spence, 1999; Graafland et al 2003; Spence et al, 2004; Courrent e Gundolf, 2009; Revell et al, 2010. E 'senza dubbio che molte piccole imprese sono naturalmente in sintonia con i valori del loro fondatore o del proprietario, nonché di una serie di componenti "immateriali" quali i bisogni delle loro comunità locali

In generale, le PMI hanno strutture organizzative relativamente informali, spesso gestite autonomamente dai proprietari e di conseguenza le scelte personali e i valori morali di chi conduce l'azienda hanno un notevole impatto sulle scelte di RSI. Per definizione, le PMI hanno una scala più piccola di funzionamento, e in termini assoluti, gli impatti sociali e ambientali dei singoli sono relativamente modesti. Al contrario, Morsing e Perrini (2009) notano come la "piccolezza" della singola PMI non è proporzionale alla collettiva "grandezza" delle PMI nel macro-scenario europeo dove esse rappresentano il 99,8% delle aziende totali. Date le limitazioni di budget, spesso le PMI adottano un approccio di tipo reattivo alla RSI e spesso fraintendono il significato dei termini rendicontazione di sostenibilità, codice di condotta e codici etici.

In generale è giusto chiarire che la letteratura nazionale ed internazionale descrive l'approccio prevalente delle PMI come "sunken" e "implicit" perché le azioni socialmente responsabili raramente sono formalizzate dall'azienda e, altrettanto raramente sono codificate in processi strategici o in forme evolute di *social accounting* come il bilancio sociale (Matacena, 1984, 1999 e 2002).

Nonostante tutto, è inevitabile ed impossibile non sottolineare come l'adozione di pratiche di RSI conduca ad un circolo virtuoso in grado di generare valore economico, sociale e ambientale, per l'azienda e per l'ambiente di riferimento in cui l'azienda stessa opera (Izzo, 2012).

Quando le aziende ritengono che "fare impresa" significhi preoccuparsi delle ricadute che le decisioni aziendali hanno sull'intera società, allora è giusto parlare di aziende socialmente responsabili (Borgonovi e Rusconi, 2008). La RSI diventa importante quando viene inquadrata in armonia con le esigenze poste dagli obiettivi di competitività e di economicità dell'azienda, che viene quindi intesa come "convenienza competitiva" (Molteni, 2004).

All'interno delle variabili endogene in grado di influenzare le politiche dell'azienda in ambito RSI, si ricomprendono i rapporti tra azienda e stakeholder. Gli stakeholder sono quelle categorie o gruppi di soggetti, in grado di influenzare e di essere reciprocamente influenzati

(Perrini, 2006; Fuller e Tian, 2006; Russo e Perrini, 2009; Del Baldo, 2010; Fassin et al, 2011).. Tra questi beni immateriali sono il profilo della società strategica (in termini di iniziative integrate con la strategia di business globale), la cultura di impresa, i processi di accountability (miglioramento dei sistemi di raccolta e condivisione delle informazioni), e sistemi di corporate governance (sistemi di decisione processi e di controllo interno-making) (Del Baldo, 2010).

6 Si vedano i contributi di Matten and Moon, 2004; Fuller e Tian, 2006; Jenkins 2004, 2006, 2009; Lynch- Wood et al, 2009; Del Baldo, 2010.

dall'attività dell'azienda (Freeman, 1984). Queste relazioni, costruite con fiducia, la reputazione e la legittimità ricevuta dagli stakeholder, rappresentano la linfa vitale di una PMI, ma solo se gestiti correttamente. In caso contrario, esse possono diventare un vincolo. Solitamente, all'intero dei processi di mappatura degli stakeholder, si prendono in considerazione spesso le imprese sociali.

Come ripetuto, le imprese sociali hanno una funzione obiettivo che risiede nel produrre nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali positive (Matacena, 2008). Spesso nel corso della vita dell'azienda la realtà profit e le imprese sociali si trovano ad operare congiuntamente⁷.

Austin (2000) analizza il rapporto tra impresa profit e impresa sociale identificando attraverso la presentazione di case studies tre tipologie di collaborazione:

- **collaborazione filantropica;**
- **collaborazione transazionale;**
- **collaborazione integrativa.**

Nella **collaborazione filantropica** il rapporto tra impresa profit e impresa sociale è di tipo “*donatore-ricevente*”. In questa relazione vi è un reale scambio di risorse, che avviene all'interno di uno specifico progetto la cui gestione è tendenzialmente poco complessa, ma con un valore strategico limitato (ad esempio, azioni di cause related marketing, erogazioni liberali, etc.). In una collaborazione di tipo filantropico, la creazione di fondazioni d'impresa che annualmente promuovono progetti specifici, rimangono gli strumenti più comuni.

In una **collaborazione transazionale**, come commentato da Bandini e Ambrosio (2012), esiste invece una comunanza tra le due aziende per interrelazione di mission e valori. Durante il processo collaborativo esiste una fattiva tendenza all'apprendimento reciproco, e le comunicazioni avvengono non soltanto nel periodo di esecuzione del progetto, ma le relazioni sono più strette e coinvolgono maggiormente le persone di entrambe le aziende. La tendenza è anche una rendicontazione del rapporto sulla base di obiettivi raggiunti.

Nella **collaborazione integrativa**, i valori etici alla base delle organizzazioni sono condivisi e pertanto la collaborazione assume un risvolto strategico. La creazione di valore diventa congiunta e l'apprendimento reciproco è vitale. L'intera organizzazione è coinvolta fino ad ottenere una completa integrazione organizzativa. Da ciò ne deriva una tendenza crescente all'instaurazione di meccanismi di *social accounting* in grado

⁷ Tra i lavori più interessanti e recenti sul tema della partnership tra profit e no profit occorre citare l'esperienza descritta da Bandini e Ambrosio, 2012.

di misurare le performance create dall'interazione delle due aziende.

In sostanza, la presenza di una mission e di valori comuni influenza la collaborazione rendendola maggiormente fattibile ad un alto livello di integrazione.

Un'altra tassonomia esistente tra i rapporti tra aziende profit e imprese sociali prevede la definizione di collaborazioni qui riportate (Wymer e Samu, 2003):

- **corporate philanthropy** ovvero imprese che creano una propria area gestionale dedicata agli investimenti filantropici, solitamente elargizioni monetarie o non monetarie ed attività correlate, come ad esempio le elargizioni liberali in quota fissa o percentuale sul fatturato, donazione di prodotti, il volontariato d'impresa;
- **corporate foundation** ovvero la creazione da parte dell'azienda profit di una propria fondazione di erogazione che ha lo scopo di perseguire gli obiettivi filantropici dell'azienda, ma ne è formalmente distinta. Costituiscono esempi pratici gli investimenti in progetti della comunità o progetti di lungo termine;
- **licensing agreement** ovvero l'impresa non profit concede la possibilità all'azienda profit di utilizzare il proprio nome e logo all'interno di prodotti e servizi erogati dall'azienda profit (come se fosse una sorta di garanzia rispetto alla produzione più attenta e responsabile);
- **sponsorship** ovvero l'azienda profit concede la possibilità di utilizzare il proprio brand pagando una fee (ciò accade spesso nel caso di sponsorizzazione di eventi). In questo caso entrambe le parti sfruttano l'immagine e la reputazione delle aziende partner a fini di fund raising le une, e per la promozione del proprio brand le altre;
- **transaction based promotion** ovvero le attività di cause related marketing. Questo tipo di accordi prevede che il contributo dato dall'azienda profit all'impresa sociale sia proporzionale alle vendite;
- **joint issue promotion** ovvero la collaborazione tra aziende per il sostegno congiunto di una causa. Queste azioni prevedono un coinvolgimento reciproco su progetti dove l'esperienza manageriale e la sensibilizzazione sociale vengono messe a fattor comune per il perseguimento del progetto specifico;
- **joint venture** ovvero la creazione di una nuova impresa sociale per il raggiungimento di obiettivi comuni. Queste relazioni accadono spesso tra aziende e imprese sociali spesso contrapposte e che decidono di intraprendere un percorso collaborativo.

Volendo commentare la tassonomia qui riproposta emergono sostanzialmente alcune criticità. La prima criticità è che l'impresa sociale, rispetto alle relazioni qui proposte assume solo in maniera residuale le caratteristiche aziendali ed imprenditoriali. Soltanto nella creazione di una joint venture o di un co-business allora anche le capacità gestionali dell'impresa sociale vengono esaltate. In contrapposizione le metodologie di relazioni precedentemente riportate vedono l'impresa sociale svolgere un ruolo "passivo", mentre l'azienda profit assume un ruolo trainante all'interno della collaborazione.

Il progetto LOIEs che verrà descritto in seguito, ha come punto di partenza, e come punto di forza l'assoluto parallelismo tra mondo profit e non profit. Un parallelismo che diventa incontro, sul terreno della RSI e soprattutto sullo scambio delle buone pratiche di gestione.

Si è deciso di presentare il progetto nella sua essenzialità allo scopo di utilizzare la metodologia delle interviste, per fornire al lettore una chiara ed immediata panoramica del rapporto azienda profit e impresa sociale, che proviene direttamente dalle persone coinvolte. In particolare verranno forniti dei parallelismi tra quanto riportato dalla letteratura accademica e quanto sperimentato dalle aziende. Ai fini del presente paper è di interesse valutare:

- spesso le aziende PMI profit e imprese sociali adottano già comportamenti responsabili in maniera implicita e spontanea;
- la RSI rappresenta una leva competitiva per un'azienda, che deve essere implementata in ottica strategica e sistemica e tradotta in azioni quotidiane;
- il coinvolgimento dell'intera organizzazione è propedeutico alla corretta gestione responsabile.

5. Il progetto LOIEs

Il progetto LOIEs, co-finanziato dalla DG Occupazione, Affari Sociali e Inclusione della Commissione Europea, si inserisce all'interno della Strategia europea volta ad assicurare una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva all'interno degli Stati Membri entro il 2020. Il progetto, iniziato a marzo 2012, ha una conclusione prevista per agosto 2013. L'obiettivo dell'iniziativa è incoraggiare il dialogo tra aziende profit e imprese sociali attraverso forme di gemellaggio finalizzate ad implementare principi e pratiche di RSI come leva di competitività di lunga durata.

In mancanza di una definizione univoca di impresa sociale in Europa e, considerate le diverse declinazioni che essa può assumere nei paesi

partner del progetto, si è deciso di considerare come “impresa sociale” tutte le imprese non profit che presentano uno status di impresa, escludendo quindi dal target di riferimento per la sperimentazione organizzazioni di charity, fondazioni, associazioni religiose e sportive. Questa scelta è circoscritta nell’ambito di LOIEs.

La sperimentazione si è concretizzata in percorsi di twinning in Bulgaria, Italia e Spagna. Il gemellaggio profit-non profit è stato concepito in un’ottica di innovazione sociale, dove per tale innovazione si intende un’innovazione che sia sociale sia negli obiettivi che si prefigge di raggiungere, sia nelle modalità attraverso cui si vogliono raggiungere quegli obiettivi.

Il percorso di gemellaggio è stato concepito come un percorso di vicinanza e di lavoro congiunto volto all’adozione della RSI tra un’azienda profit ed un’impresa sociale che non condividono né mission, né settore di operatività, ma solo l’interesse verso la RSI. Inoltre, è stata prevista la presenza di un terzo soggetto ovvero un partner istituzionale con il ruolo di facilitatore del percorso (Centro Estero per l’Internazionalizzazione del Piemonte e Regione Piemonte nel caso italiano, Ayuntamiento de Murcia per la Spagna e The Central Commission for preventing anti-social behaviour of minors in Bulgaria).

Durante la realizzazione di LOIEs sono state raccolte testimonianze e interviste ai soggetti coinvolti; ciò permette un confronto anche temporale del percorso fatto dalle imprese fino ad un passo dalla conclusione. Le aziende italiane coinvolte nel progetto, riportate in Tab. 1, non hanno in comune né il settore di operatività, né la mission d’azienda; entrambe sono accomunate da un interesse spontaneo verso la RSI.

Il percorso affrontato dalle aziende ha avuto come comune punto di partenza un’auto-analisi della propria capacità di agire in maniera responsabile, che si è attuata attraverso varie fasi e si è poi tradotta in specifici strumenti di lavoro:

- Company check-list (auto-valutazione di conformità ai temi fondamentali o core subject della norma ISO26000)
- Analisi SWOT (sui core subject ritenuti strategici dalle aziende)
- Stakeholder Map (mappatura dei portatori di interesse interni ed esterni all’azienda, del livello di influenza e dell’urgenza di intervento percepita)
- Esplicitazione dei valori fondanti e definizione della politica aziendale di Responsabilità Sociale
- Elaborazione di un Codice di Condotta

In questo percorso entrambe le aziende sono state seguite da un esperto di CSR e da un facilitatore che sono stati sempre presenti durante ogni incontro. Il percorso, che non è ancora terminato, ha richiesto una

quindicina di incontri nell'arco di 9 mesi, oltre ad un accompagnamento costante a distanza. Nel presente paper si discuteranno principalmente i risultati derivanti dalla sperimentazione italiana, in quanto preliminari alla conclusione del progetto stesso.

Tabella 1 Le aziende italiane partecipanti a LOIEs

	Divitech S.p.A.	Cooperativa Orso (Organizzazione per la Ricreazione Sociale)
Tipologia	Azienda profit	Impresa sociale
Anno di costituzione	1997	1987
Status giuridico	Società per Azioni	Cooperativa sociale di tipo A
Business	Realizza soluzioni di Centrale Operativa per il monitoraggio di flotte veicolari e personali, per la navigazione satellitare, per la comunicazione con i veicoli e per la gestione di eventi complessi.	Si occupa di politiche del lavoro e politiche giovanili ma nel corso degli anni ha allargato il suo campo di azione (disabili, migranti, rifugiati). E' inoltre agenzia formativa e agenzia di orientamento.
Mission		Costruire e rafforzare la cittadinanza attraverso l'accompagnamento al lavoro, protagonismo giovanile, sviluppo di comunità.
Valori aziendali	Rispetto per le persone (clienti, fornitori o colleghi); trasparenza, informalità, poca burocrazia e responsabilità	Trasparenza, centralità della persona, promozione della partecipazione e dello sviluppo professionale, radicamento territoriale, risultati economici positivi.
Risorse Umane	40 persone	142 lavoratori di cui 83 sono soci lavoratori

6. I risultati alla luce delle teorie aziendaliste

Al fine di illustrare il percorso effettuato dalle aziende all'interno di LOIEs, si è deciso di raccogliere ed analizzare tutta la documentazione proveniente dagli incontri effettuati ed inoltre, condurre opportune interviste a manager e dipendenti delle aziende pilota e ai facilitatori del progetto. Le interviste sono riportate in forma anonima per permettere una più agevole propensione al racconto e maggior libertà di espressione degli intervistati.

Occorre premettere che la volontà di aderire al progetto LOIEs nasce sia da *“cominciare ad imparare come adottare un approccio più sistemico: regolarizzato e strutturato rispetto all'esistente”* (Intervistato 2), sia dalla *“volontà di approfondire alcuni aspetti organizzativi”* (Intervistato 3). Come confermato da un facilitatore del progetto: *“In molti casi abbiamo infatti riscontro di azioni specifiche, a volte isolate, nate per intuizione manageriale oppure come frutto di un comune modo di pensare della organizzazione o ancora come conseguenza di un'adesione più o meno consapevole al sistema valoriale aziendale”* (Facilitatore 1).

L'adesione al sistema valoriale ricorda *“il sentimento di altruismo”* di Zappa. Il sistema valoriale aziendale diventa quindi la base su cui impostare ragionamenti in termini di RSI: *“le vicende che hanno caratterizzato la storia dell'azienda, e l'etica personale dei colleghi, ha sempre messo i valori morali al centro della gestione aziendale. Prima di tutto il rispetto per le persone ovvero clienti, fornitori e dipendenti; una forte trasparenza sia nella gestione (trasparenza su dati gestionali, stipendi, ordini, andamento societario); una forte informalità data anche da un livello burocratico basso e un senso di responsabilità tra dipendenti”* (Intervistato 1). La differenziazione tra etica personale, etica del manager ed etica dell'azienda, viene qui dimostrata chiaramente dalle parole dell'Intervistato 1. Nelle realtà di piccole dimensioni si può riscontrare una certa *“vicinanza”* delle tre aree dell'etica. L'uomo come *“essere morale”* di Zappa, coincide con l'*“umanesimo imprenditoriale”* di Riusi (2004). Una visione troppo sistematizzata dei valori aziendali potrebbe però costituire una limitazione all'iniziativa individuale: *“una definizione ed esplicazione di valori aziendali rischierebbe di frustrare questa espressione personale. L'azienda, la struttura, rischia di divenire un alibi per i dipendenti”* (Intervistato 3). Da questa ultima citazione si apprende come l'etica personale viene salvaguardata e messa al primo posto rispetto all'etica aziendale. La paura di costruire persone che agiscono solo per fini aziendali richiama il pensiero di Ferrero e del *“comodo alibi”*.

Il coinvolgimento della *governance* aziendale secondo l'Intervistato 3, permette però la condivisione di *“principi base affinché l'organizzazione funzioni”* (Intervistato 3).

La spontaneità nell'adozione di pratiche di gestione socialmente responsabili, diventa quindi un elemento cardine dell'efficacia dei percorsi di RSI e si inserisce nel dibattito tra meccanismi di incentivazione della RSI, premialità ed obbligatorietà. Un intervistato tende a sottolineare come il capitale umano sia una componente cardine del sistema azienda: *“nella mia azienda, l'individuo è fondamentale; l'azienda è un insieme di individui, l'importante è vedere come il singolo declina la ditta, come la interpreta e questo permette la sua evoluzione”* (Intervistato, 3). E qualora la risorsa non si dimostri all'altezza delle aspettative, il responsabile si preoccupa di come far comprendere alla persona che *“l'azienda ha bisogno della sua intelligenza”* (Intervistato 4)

Inoltre il concetto di responsabilità manifestato in questa intervista ben si adatta alla concezione secondo la quale il concetto di RSI non è una *“res nova”* bensì è frutto di un meccanismo di interpretazione. L'interpretazione del concetto di RSI è mutato: ossia occorre soffermarsi sulla specificazione di ciò per cui l'impresa deve ritenersi responsabile (Zamagni, 2003a, 2003b, 2003c).

Alla conclusione del progetto, emerge che un efficiente ed efficace cammino verso la RSI avviene attraverso un processo di maturazione e profonda riflessione di ciò che le aziende già fanno, domandandosi la motivazione e soprattutto in quale ottica. *“Durante il progetto è emerso che le aziende avevano già svolto un percorso di impegno sociale, ma in qualche modo spontaneo e non strutturato. Si richiede di compiere un salto quantico verso un approccio strutturato”* (Facilitatore 1).

Come confermato da un intervistato: *“E' emerso che c'erano delle azioni di RSI più o meno strutturate, ma che non erano riconducibili ad una cornice chiara e certa. Esiste una certa normalità nel gestire certi processi e azioni di impresa in un “certo modo” con un certa sensibilità, senza aver fatto un percorso inverso”* (Intervistato 2). Ciò che viene chiamato *“percorso inverso”* è oggetto di discussione accademica circa la volontarietà della RSI e si intende: *“voglio fare RSI e quindi mi devo occupare di queste cose. Attualmente invece, facciamo delle azioni legate in qualche modo ai valori aziendali, ma che non hanno una certa struttura, sono abbastanza spontaneistiche”* (Intervistato 2).

Secondo Caselli (in Rusconi e Dorigatti, 2005), *“la RSI va perseguita in maniera intenzionale, programmata, organizzata”*. E, dalla pratica del progetto LOIEs ne deriva che, secondo il Facilitatore 2, *“entrambe le aziende hanno condiviso la necessità di uscire da una logica di approccio spontaneistico”*. Ciò potrebbe essere percepito come una sorta di cammino verso la RSI che vede un approccio spontaneo iniziale ed una graduale evoluzione verso una RSI più sistemica.

Durante il gemellaggio le due aziende hanno eseguito alcune delle azioni descritte nel precedente paragrafo e al termine del percorso entram-

be hanno evidenziato, in linea con quanto dimostrato dalla letteratura:

- importanza delle relazioni con i fornitori e di porre più attenzione alle dinamiche di *fair operation practices*;
- importanza del coinvolgimento della *governance* all'interno di un percorso strategico di RSI;
- importanza delle politiche di comunicazione esterna e di *social accounting*, ovvero rendere conto delle proprie responsabilità verso i propri stakeholder;
- approcciarsi maggiormente alle *tematiche ambientali ed energetiche*.

L'importanza delle relazioni con i fornitori si traduce nell'adozioni di politiche di governo e codici, non tanto con lo scopo di “*regolamentare, perché il comportamento corretto deve essere innanzi tutto il frutto di autoregolamentazione e condivisione dei valori aziendali, quanto esplicitare principi ai quali attenersi, soprattutto in considerazione della tipologia di clienti (n.d.r. ad esempio la Pubblica Amministrazione) che entrambe le organizzazioni condividono e della peculiarità di alcuni rapporti che si vengono a creare*” (Facilitatore, 3).

La ricerca della legittimità e del consenso ad operare da parte degli stakeholder più importanti si rivela nelle parole di Caselli (2005): “*la reputazione che discende dal perseguimento di prassi efficaci di RSI entra dunque a pieno titolo nell'economia dell'impresa fornendo ad essa qualità e sostenibilità nel medio lungo termine*”. Secondo l'autore, è imprescindibile dalla progettazione di sistemi organizzativi di attuazione. Il percorso di gemellaggio, iniziato con una diagnosi dello stato di RSI all'interno delle azienda, ha via via coinvolto “*colleghi, gruppi di lavoro e il vertice aziendale*” (Intervistato 1). Secondo l'Intervistato 2, “*l'approccio modellizzato dovrebbe avvenire secondo definizioni condivise da tutta l'azienda circa il significato di RSI e soprattutto stabilire con la direzioni quali sono i punti su cui lavorare*”.

La road map che consente di impostare un processo di ragionamento sulla RSI deve essere permeata sul core-business: “*gli incontri tra i board delle due aziende sono orientati su temi ritenuti interessanti rispetto alla RSI, ma prettamente correlati al nostro core business e non a latere*” (Intervistato 1). L'azienda pertanto non è una categoria astratta, bensì una realtà inserita in specifiche coordinate temporali e spaziali. L'efficacia del progetto si è manifestata durante gli incontri tra i board: “*tarati su elementi della vita quotidiana*” ... “*ed in questi incontri i board hanno esplicitato e condiviso gli approcci che si sono tradotti nell'elaborazione di un codice etico e di condotta che verranno approvati dal Consiglio di Amministrazione*” (Intervistato 2). In Fig. 1 si riporta il percorso emerso dalle aziende in LOIEs, per un efficiente coinvolgimento del board.

Come anticipato, dal progetto è emersa una notevole importanza della comunicazione esterna come “*una leva per incrementare la reputa-*

zione esterna dell'azienda" (Facilitatori 1 e 2). Il social accounting è quindi in pratica testimone della capacità di conferire legittimità all'azienda. Attraverso l'indicazione di informazioni di natura qualitativa e quantitativa relative agli effetti ambientali e sociali dell'attività aziendale vengono veicolate le opinioni di un gruppo ampio di interlocutori sociali (Contrafatto, 2004).

Infine, approcciarsi maggiormente alle tematiche ambientali ed energetiche significa invece *"migliorare la stabilizzazione, visto che in parte già esistono, di politiche di prevenzione in campo ambientale ed energetico (coinvolgendo anche la filiera) sia correlate ai prodotti/servizi, sia agli ambienti di lavoro"* (Facilitatore 3). Ovvero si tratta di quella *"buona società in cui vivere"* (Sen, 2000) dove la ripartizione di responsabilità tra gli attori e il dovere di agire creano un humus fertile per un nuovo modo di pensare l'azienda.

7. Conclusioni e sviluppi futuri

Il progetto LOIEs ha contribuito ad una *"contaminazione reciproca dell'azienda profit e dell'impresa sociale"* che *"potrebbe tramutarsi, se non in linee di business comuni, almeno in servizi reciproci"* (Intervistato 2). In conclusione, il progetto ha sperimentato in pieno campo la possibilità di incontri tra aziende profit e imprese sociali che superano i *clichè* discussi e che trovano nella RSI un terreno comune.

Gli studi e l'interessamento del mondo economico verso gli aspetti più "sociali" delle aziende, ha permesso negli ultimi anni di caratterizzare il rapporto tra la RSI e le aziende, tra aziende profit e il fenomeno dell'imprenditorialità sociale, e nuovi meccanismi di interazione.

Concludendo, il presente paper contribuisce al dibattito tra aziende profit e imprese sociali fornendo un esempio pratico di caso studio. L'analisi di questo caso è stata condotta attraverso il metodo delle interviste. Non solo, le interviste sono state commentate alla luce dei principali studi di Economia Aziendale che vede il mutamento dell'"istituto" azienda. Un approccio al management responsabile non è nient'altro che il modo attraverso cui l'istituto economico realizza se stesso *"al di là della specifica mission, se è stato fondato, organizzato e gestito da uomini nel rispetto e nella esaltazione delle sue proprietà fondamentali"* ovvero se l'azienda è stata intrapresa *"per il più ampio, autentico e profondo soddisfacimento dei bisogni umani"* (Rusconi e Dorigatti, 2005).

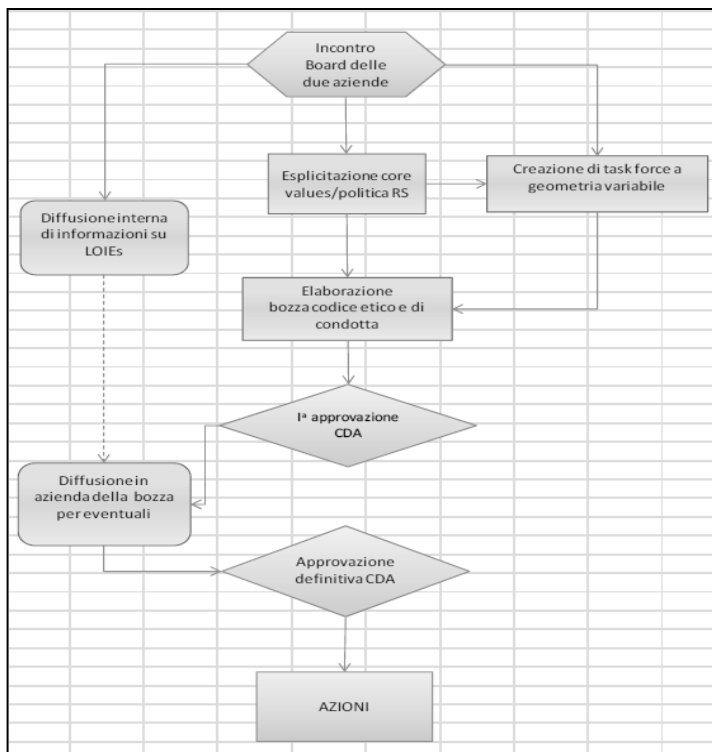


Figura 1 Il percorso dei board coinvolti nel progetto LOIEs

8. Bibliografia

Airoldi, G., Aziende non profit: definizioni e classificazioni, Atti del XVIII Convegno AIDEA “Le aziende non profit tra stato e mercato”, Clueb, Bologna, 1996.

Airoldi, G., Brunetti G., e Coda V. Economia aziendale. Il mulino, 1994.

Alter, Kim. Social enterprise typology. Virtue Venures LLC, 2004.

Andreas M., Le aziende “non profit”, Giuffrè, Milano, 1996.

Austin J.E., The collaboration challenge, Harvard Business School. 2000.

Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counterproductive? *European Management Journal*, 27(6), 429–441.

Baden, D. and Harwood, I. (2011), Terminology Matters: A Critical Exploration of Corporate Social Responsibility Terms, *Journal of Business Ethics*.

Bandini F, Ambrosio G., Profit-non profit una partnership di valore, Franco Angeli, Milano, 2012.

Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: evidence from an EU project. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(3), 133-141.

Borgonovi E., , “Le aziende non profit e la trasformazione di “valori” individuali in “valore” economico e sociale: elementi di teoria aziendale”, in A. Zangrandi, *Le aziende Non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000.

Borgonovi E., e Rusconi G. La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse. Eds.. Angeli, 2008.

Borgonovi E., Mussari R., Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale, il Mulino, Bologna, 2011.

Borzaga C., Zandonai F., *L’impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli, Roma, 2009.

Borzaga, C., e Fazzi, L. eds. *Governo e organizzazione per l’impresa sociale*. Carocci, 2008.

Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, Issue 7, 423-434.

Bruni L., Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile. La dimensio-*

ne civile dell'economia in cui il mercato è luogo aperto alla reciprocità e alla solidarietà, Città Nuova, Roma, 2009.

Bruni L., Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, 2004.

Bruni, L., *L'economia civile e la dimensione della gratuità*, in *Impresa Sociale*, n. 2, 2007.

Bruni, L., *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Mondadori, Milano, 2006.

Capaldo P., *Appunti sul non profit*, Atti del XVIII Convegno AIDEA "Le aziende non profit tra stato e mercato", Clueb, Bologna, 1996.

Caselli L., *Il profitto dell'impresa nelle relazioni tra etica ed economia*, in Rusconi e Dorigatti, *Etica d'impresa*, Franco Angeli, 2005.

Castka, P., Balzarova, M. A., Bomber, C. J., & Sharp, J. M. (2004), *How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 11, Issue 3, 140–149.

Catturi, Giuseppe. *Lezioni di economia aziendale: L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera*. Cedam, Padova, 1984.

Catturi, Giuseppe. *Produrre e consumare, ma come?*, Cedam, Padova, 1990.

Chiappetta Jabbour, C. J., & Puppim-de-Oliveira, J. A. (2012), *Barriers to environmental management in clusters of small businesses in Brazil and Japan: from a lack of knowledge to a decline in traditional knowledge*, *International Journal Of Sustainable Development And World Ecology*, 19(3), 247-257.

Coase, R.H. *The nature of the firm*, in «*Economica*», vol. 4, n. 16, (1937), pp. 386-405.

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.

Contrafatto, M. "Il corporate social accounting and reporting: uno sguardo alla letteratura internazionale in *Persone, Impresa e Società*." *Teoria Generale del bilancio Sociale ed applicazioni pratiche* (2004): 270-91.

Costa, E., e Ramus, T.. "The Italian Economia Aziendale and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level." *Journal Of Business Ethics* 106.1 (2012): 103-116.

Courrent, J. M., & Gundolf, K. (2009). *Proximity and micro-enterprise manager's ethics: A French empirical study of responsible business attitudes*. *Journal of business ethics*, 88(4), 749-762.

Dees, J. Gregory, J., e Economy P. *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York, NY: John and Son, 2001.

Del Baldo, M. (2006). SMEs and corporate social responsibility. Some evidences from an empirical research: Proceedings on emerging issues in international accounting & business conference 2006, 1, 314–343.

Del Baldo, M. (2010), Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management & Governance*, 1-36.

Elkington, J. B. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* Oxford: Capstone Publishing, 1997.

European Commission, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Brussels, Belgium).

Fassin, Y., A. Rossem, M. Buelens. (2010). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, Issue 3, 425-453.

Fenwick, T. (2010), Learning to practice social responsibility in small business: challenges and conflicts, *Journal of Global Responsibility*, Vol. 1, No. 1, pp. 149-169.

Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987

Ferrero, G. *Istituzioni di economia d'azienda*. Dott. A. Giuffrè, 1968.

Fiorentini G. e M. Campedelli (a cura), *Impresa Sociale: idee e strumenti per uscire dalla crisi*, Reggio Emilia: Diabasis, 2010.

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: A European Review*, Vol.18, Issue 1, 66-82

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

Friedman, M. "The social responsibility of business is to increase its profits." *New York times magazine* 13.1970 (1970): 32-33.

Friedman, M. *Capitalism and Freedom: With the Assistance of Rose D. Friedman*. University of Chicago Press, 1962.

Fuller, T., Tian Y., (2006), Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, 287–304.

Gadonne D, Kennedy J, McKeiver C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs, *Journal of Business Ethics*, 84(1): 45–63.

Graafland J, Van de Ven B, Stoffele N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in The Netherlands. *Journal of Business Ethics* 47(1): 45–60.

Hansmann H. *The Role of Nonprofit Enterprise*, The Yale Law

Journal, vol. 89 n. 5, 1980.

Izzo M.F., Il circolo virtuoso della RSI. Ripensare il ruolo della Responsabilità Sociale d'Impresa, RIREA (Gennaio-Febbraio 2012).

Jämsä, P., Tähtinen, J., Ryan, A., & Pallari, M. (2011). Sustainable SMEs network utilization: the case of food enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 141-156.

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.

Jenkins, H., (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29, 4, 37-57.

Jenkins, H., (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, Issue 3, 241-256

Jensen, M. e Meckling, W. The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure, in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, (1976), pp. 305-360.

Jørgensen, A. L., & Knudsen, J. S. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?. *Corporate governance*, 6(4), 449-462.

Lawrence, S. R., E. Collins, and K. Pavlovich. "M. Arunachalam (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ." *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, Issue 4, 242.

Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005), Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance, The International Journal of Business in Society*, Volume 5, Issue 4, 28-42.

Lynch-Wood, G., Williamson, D., & Jenkins, W. (2009). The over-reliance on self-regulation in CSR policy. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 52-65.

Matacena A., *Impresa e ambiente. Il Bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984.

Matacena A., *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende nonprofit*, in Hinna L., *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

Matacena A., *Le aziende nonprofit una definizione degli attori del terzo settore*, in Matacena A., *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999.

Matacena A., *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, Nonprofit n. 1, 2005.

Matacena, A., *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini, 2008.

Matten, D., Moon J., (2004). Implicit and explicit CSR. A concep-

tual framework to understand CSR in Europe. ICCSR Research paper series, 29.

Mele', D. Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), (2009): 227–244.

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

Moore, S. B., & Manning, S. L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of cleaner production*, 17(2), 276-282.

Muller, A., & Kolk, A. (2009). CSR performance in emerging markets evidence from Mexico. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 325-337.

Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350

Onida P. *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971.

Perrini, F. (2006), SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*; Vol. 67, Issue 3, 305–316.

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300.

Perrini, F., *Social entrepreneurship: imprese innovative per il cambiamento sociale*. EGEA, 2007.

Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: turning over a new leaf?. *Business strategy and the environment*, 19(5), 273-288.

Riusi M., *La riscoperta dei trascendentali dell'essere per un rinnovamento umanesimo imprenditoriale*, in Rusconi e Dorigatti, *Etica d'impresa*, Franco Angeli, 2005.

Rusconi G., e Dorigatti, M., *Etica d'impresa*, Franco Angeli, 2005.

Russo, A., Perrini, F. (2010), Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, Issue 2, 207-221.

Russo, A., Tencati A., (2009), Formal Vs. Informal CSR Strategies. Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms, *Journal of Business Ethics* 85(Supplement 2), 339–353.

Sen, Amartya. "Lo sviluppo è libertà." *Perché non c'è crescita senza democrazia* (2000).

Spence, L. J. (1999), Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, Issue 3, 163–174.

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, 17–29.

Spence, L., Rutherford, R. (2001). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8, 126-139.

Spence, L., Rutherford, R. (2003), Small business and empirical perspectives in business ethics: Editorial, *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, 1-5.

Travaglini C., *La classificazione delle aziende non profit all'interno del terzo settore in base all'assetto istituzionale*", Atti XVIII Convegno Accademia Italiana Economia Aziendale "Le aziende non Profit tra Stato e Mercato", Clueb, Bologna, 1996.

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. and Burnett, D. (1997), Towards an understanding of ethical Behaviour in small firms, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, Issue 15, 1625-1637.

Williamson D., Lynch-Wood G., Ramsay J., (2006), Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, 317–330.

Zamagni S. (2003a), La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche, *Il Ponte*, Anno LIX nn. 10-11.

Zamagni S. (2003c) Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio, in Zamagni S. (ed.), *Il nonprofit italiano al bivio*, EGEA, Milano.

Zamagni S. (2003b), L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, n. 72, pp. 28-42.

Zandonai F., Il ruolo delle imprese sociali nei sistemi di governance territoriale per l'inclusione lavorativa, in *Centro Studi CGM*, 2007.

Zappa, G. *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956.