

Impresa Sociale

NUMERO 3
aprile 2014

CASO STUDIO

Laura Corazza

Cross-fertilization tra mondo profit
e imprese sociali

Licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0



Cross-fertilization tra mondo profit e imprese sociali

Abstract

Questo paper si pone l'obiettivo di contribuire al crescente dibattito sul rapporto tra organizzazioni profit e nonprofit attraverso l'idea di *cross-fertilization*. La *cross-fertilization*, ossia la fertilizzazione incrociata, è un concetto nato primariamente nelle scienze naturali ed è stato ereditato nel corso del tempo da diverse discipline tra cui il marketing, le scienze dell'educazione e non da ultimo la ricerca manageriale.

L'approccio metodologico al tema consiste nella presentazione di un singolo caso studio, il progetto europeo LOIEs (Lessons and Options for an Integrated Approach to CSR). La discussione del caso sarà arricchita dalla presentazione delle interviste condotte ad alcuni protagonisti della sperimentazione (oltre che la raccolta e l'analisi di ulteriori documenti), con l'obiettivo di fornire al lettore un preciso riscontro delle dinamiche e dei fattori che possono influenzare la nascita di una collaborazione durante la fase di *cross-fertilization*. LOIEs è un progetto sperimentale per stimolare il dialogo tra organizzazioni profit e nonprofit; può essere considerato come uno strumento per identificare e testare nuovi modelli di collaborazione tra questi mondi - in collaborazione con la pubblica amministrazione - al fine di incentivare la competitività e lo sviluppo del territorio nel quale le imprese operano. LOIEs coinvolge sei imprese e tre istituzioni pubbliche in tre diversi Stati europei (Bulgaria, Italia, Spagna), identificando alcuni modelli di interazione ritenuti efficaci ed efficienti in termini di valore sociale e pratiche manageriali, attraverso la valutazione delle differenze più rilevanti e la contaminazione reciproca tra partner.

L'originalità di questo contributo sta nel riportare l'attenzione sugli aspetti "sociali" di un'azienda attraverso la *cross-fertilization*, intesa come processo di scambio di conoscenze, intuizioni e suggestioni, prima dell'instaurarsi di un vero e proprio rapporto di collaborazione tra diverse organizzazioni. I risultati del caso studio dimostrano come la fertilizzazione incrociata rappresenti un utile strumento di riflessione sullo stato di un'impresa, nonché veicolo di apprendimento reciproco; livelli diversi di fertilizzazione contribuiscono inoltre ad individuare la natura e gli scopi di future collaborazioni.

Keywords: partnership profit/nonprofit, cross-fertilization, fertilizzazione incrociata, Corporate Social Responsibility, CSR, LOIEs

Premessa

Le collaborazioni intersettoriali, ed in particolare le collaborazioni fra profit e nonprofit, hanno acquisito un recente interesse tra gli studiosi, sia a causa della loro crescente numerosità, sia per le diverse configurazioni che queste collaborazioni tendono ad assumere. Secondo alcuni ricercatori l'aumentare di rapporti di *partnership* è da imputare all'interesse delle aziende profit verso la *Corporate Social Responsibility* (CSR); la collaborazione diventa quindi un veicolo per implementare strategie socialmente responsabili, oltre che per raggiungere la *mission* sociale ed economica (Seitanidi, Crane, 2009; Porter, Kramer, 2011). Secondo Austin (Austin, 2010) il perseguimento di attività socialmente responsabili non è l'unica motivazione alla base di una possibile collaborazione, quanto piuttosto il processo di creazione di valore. Pertanto il processo di Creazione di Valore Collaborativo teorizzato da Austin e Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012) può avvenire secondo diversi livelli di interazione (*spectrum*), seguendo diversi stadi di sviluppo, implementando differenti processi e, in conclusione, esso può condurre a diversi *outcome*.

La collaborazione tra profit e nonprofit è il risultato di un processo di confronto basato sulla valutazione dei benefici che la relazione può apportare ad una o entrambe le parti. Per giungere ad una collaborazione, che essa sia più o meno duratura, occorre di conseguenza affrontare un percorso, più o meno virtuoso, di confronto tra la parti, attraverso meccanismi di fertilizzazione incrociata (*cross-fertilization*).

Il presente paper si pone l'obiettivo di offrire un contributo al crescente dibattito sulle collaborazioni tra aziende aventi fini strategici differenti, *purpose driven* da un lato, ed *income driven* dall'altro, attraverso la presentazione di un singolo caso studio: il progetto europeo LOIEs¹ (Lessons and Options for an Integrated European Approach to CSR), durante il quale si è sperimentata la *cross-fertilization* tra profit e nonprofit nell'affrontare un iniziale percorso rivolto all'apprendimento dei concetti base della CSR.

L'analisi di un caso studio risulta essere la metodologia di ricerca più appropriata, quando si tratta di esaminare un fenomeno sociale all'interno di un contesto specifico, senza il controllo o la manipolazione del comportamento dei soggetti (Stake, 1995; Yin, 2013). La discussione del caso verrà arricchita dalla presentazione delle interviste condotte ad alcuni protagonisti della sperimentazione (oltre che la raccolta e l'analisi di ulteriori documenti), con l'obiettivo di fornire al lettore un preciso riscontro delle dinamiche e dei fattori che possono influenzare la nascita di una collaborazione durante la fase di *cross-fertilization*.

L'inquadramento teorico alla base dell'analisi trova il suo fondamento nella Creazione di Valore Collaborativo (Austin, Seitanidi, 2012), ma il paper ripropone in via iniziale l'importanza degli studi di Economia Aziendale nel contribuire alla descrizione dell'istituto azienda nel corso del tempo, descrivendone la sua funzione sociale. La presentazione dei principali studi aziendalisti circa le peculiarità degli aspetti sociali delle aziende profit, da un lato, e dall'altro lato l'evoluzione del concetto di impresa sociale, tipici del contesto italiano, serviranno ad approfondire cosa si intende per "fertilizzazione", ma soprattutto perché si utilizza il termine "incrociata". Di conseguenza, si commenterà il concetto di *cross-fertilization* alla luce della letteratura sull'attuazione di percorsi di collaborazione tra profit e nonprofit. La presentazione della metodologia e la discussione del caso permetteranno di evidenziare i principali risultati derivanti dalla sperimentazione, con l'obiettivo di offrire al lettore nuovi spunti attuativi legati alla *cross-fertilization*.

Gli aspetti sociali delle aziende e la nascita del concetto di impresa sociale

Per poter indagare i presupposti della *cross-fertilization*, occorre richiamare brevemente l'importanza delle caratteristiche fondamentali e naturali degli studi sull'azienda che hanno contribuito a descriverne gli aspetti sociali. Lo studio della dimensione sociale delle aziende è stato affrontato da diverse discipline quali ad esempio la sociologia, la psicologia dell'organizzazione, il marketing e non da ultimo, l'Economia Aziendale². Come osservato da Costa e Ramus (Costa, Ramus, 2012), le prime definizioni circa la componente sociale delle aziende sono da ritrovarsi all'interno del *genos* degli studi aziendalisti ossia nello studio delle relazioni esistenti tra unità economiche chiamate, appunto, *aziende*. Da ciò si può affermare che il *logos* dell'azienda sia identificabile nella definizione di Zappa, secondo la quale essa si identifica come l'"*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*" (Zappa, 1956). Quindi se la ragion d'essere dell'azienda è riconducibile al soddisfacimento dei bisogni umani, essa è il luogo, *topos* e *oikos*, dove "si compongono gli interessi dei singoli e, per il bene comune, si moderano gli egoismi particolari". Il "bene comune" è direttamente connesso alla dimensione sociale degli esseri umani (Melé, 2009). Ovvero, le persone che appartengono ad una comunità sono unite da obiettivi comuni e sono chiamate a condividere le motivazioni

1. Maggiori informazioni sul progetto sono rintracciabili sul sito www.loies.eu

2. Questo tipo di approccio trova giustificazione nell'opera di Signori e Rusconi (2009), i quali collocano il pensiero dei Maestri aziendalisti all'interno degli studi di etica aziendale.

alla base della scelta di appartenere alla stessa comunità seguendo principi di altruismo (Zappa, 1956). Il fine ultimo dell'azienda privata e la ricerca del profitto diventa quindi un' "opera socialmente utile" (Zappa, 1956). L'origine dell'azienda, l'*ethnos*, risiede nel rivestire un compito socialmente utile (Ferrero, 1987) che "non può essere antisociale nelle conseguenze derivanti dal proprio operare, neanche quando le lacune delle leggi vigenti possono apparire come un comodo alibi" (Ferrero, 1987). Quindi l'azienda nasce con una certa *ethos* che supera la contrapposizione tra *purpose* ed *income*. Onida (Onida, 1971) descrive questa osmosi tra bene comune ed economicità sottolineando 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. Il pensiero di Catturi (Catturi, 1984; Catturi, 1990) e di Ferrero (Ferrero, 1987) assegnano all'azienda una caratteristica multidimensionale, ossia l'azienda si sviluppa su diverse dimensioni, alcune sociali, politiche ed economiche, che sono tra loro strettamente collegate. Secondo gli autori, l'analisi della realtà aziendale diventa oggettiva soltanto quanto essa tiene conto di tutte queste dimensioni. Coda precisa che "nelle imprese eccellenti, infatti, economicità e socialità sono legate da rapporti di reciproca funzionalità" (Coda, 1988). Pertanto, l'approccio classico dei Maestri Aziendalisti si contrappone alla concezione economica neoclassica di sola massimizzazione del profitto per conto della proprietà (Coase, 1937; Jensen, Meckling, 1976; Friedman, 1970), ma soprattutto non si riscontra una dicotomia tra *purpose* e *income*.

Nonostante gli aziendalisti classici sostengano la necessità che economicità e socialità si trovino allo stesso livello, il mondo accademico si è avvicinato solo di recente allo studio delle forme di impresa e dei modelli di business nonprofit, fino all'evoluzione del concetto di impresa sociale e di nuovi modelli di business "ibridi" (Hockerts, 2006; Michellini, Fiorentino, 2012; Michellini, 2012). Questi nuovi tipi di imprese ibride nascono con il duplice obiettivo di raggiungere notevoli livelli di competitività sul mercato e alti livelli di benessere sociale e ambientale, tramite l'esistenza di una interdipendenza funzionale che non è prescindibile (Austin et al., 2006; Alter, 2004; Dacin et al., 2010; Korosec, Berman, 2006; Light, 2006; Mair, Marti, 2006; Perrini, Vurro, 2006; Swanson, Di Zhang, 2010; Thompson, Doherty, 2006; UNDP, EMES, 2008; Yunus, 2010).

Inizialmente la teoria economico aziendale ha classificato le nonprofit come Aziende No Profit (ANP): dotate di missione e motivazione; che operano per raggiungere esclusivamente finalità

connesse ai "beni comuni" e svolgere una limitata attività commerciale; aziende sociali, che producono per il mercato con finalità esterne al profitto e riconducibili all'interesse sociale caratterizzate da mutualità più o meno prevalente (Andreas, 1996; Capaldo, 1996; Airoidi, 1996; Travaglini, 1996; Borgonovi, 2000; Puddu, 2001; Perrini, 2007; Borgonovi, Mussari, 2011). Pertanto, anche alla luce del caso che verrà analizzato, è più corretto fare riferimento al concetto di impresa sociale, che al concetto di ANP. Secondo il corpus di studi sull'impresa sociale, queste realtà possono essere definite come organizzazioni private nonprofit che producono beni o forniscono servizi direttamente connessi alla risoluzione di una problematica sociale, e a beneficio della comunità, e questo, è il fulcro della loro mission. Inoltre, "They rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity" (Defourny, Nyssens, 2008). Pertanto, l'impresa sociale si caratterizza per la presenza di elementi tipici dell'attività imprenditoriale profit, come la gestione d'azienda, la gestione del rischio d'impresa e la presenza di elementi di innovazione (Hansmann, 1980). Questi elementi sembrerebbero sancire una differenza tra quelle ANP che fondamentalmente non basano la propria sopravvivenza sull'erogazione di servizi e sulla presenza di un "mercato", come ad esempio il mondo dell'associazionismo culturale, politico, del volontariato o della filantropia. L'impresa sociale (*social enterprise*) 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 creativa (*social innovation*). "Un'impresa con finalità sociali è un'azienda guidata da un obiettivo invece che dalla ricerca del profitto e, potenzialmente, può agire come fattore di cambiamento del mondo. Il business non va confuso con la carità, qui si tratta di imprese a tutti gli effetti" (Yunus, 2013, p. 96). Dees et al. (Dees et al., 2001) distinguono tra: impresa filantropica guidata da motivazioni di interesse collettivo; impresa ibrida guidata da un imprenditore sociale che ha lo scopo di creare valore economico e sociale; e, in ultima istanza, l'impresa for profit. La figura dell'imprenditore sociale secondo Dees eredita alcune caratteristiche salienti dell'imprenditore schumpeteriano (*social entrepreneur*). Successivamente Alter (Alter, 2004) presenta un continuum tra impresa nonprofit 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.

L'evoluzione verso il concetto italiano di impresa sociale trova definizione nelle parole di Fiorentini e Campedelli (Fiorentini, Campedelli, 2010) che descrivono le imprese sociali come 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. Le caratteristiche e i punti di forza del modello di impresa sociale sono riconducibili a: flessibilità, attenzione agli aspetti relazionali e motivazionali, sviluppo del capitale umano, dimensione fortemente localistica, organizzazione multistakeholder (Zandonai, 2007; Borzaga, Fazzi, 2008; Borzaga, Zandonai, 2009). Talvolta tali aziende sono state chiamate "privato sociale", oppure sono state ricondotte alla cosiddetta definizione di "economia civile" (Bruni, 2006; Bruni, 2007; Bruni, Zamagni, 2009). Secondo Yunus, *"dobbiamo tornare a vedere l'essere umano nella sua realtà e comprendere che è mosso da un'infinità di pulsioni diverse. Per questo ci serve un nuovo tipo d'impresa, capace di porsi obiettivi diversi da quello del profitto personale, in grado di dedicarsi totalmente alla risoluzione di problemi sociali e ambientali"* (Yunus, 2013, p. 94).

Il concetto di cross-fertilization e le collaborazioni tra profit e imprese sociali

Oggigiorno la risoluzione delle problematiche sociali, talvolta a causa della complessità del problema, talvolta a causa della loro estensione e magnitudo, richiede una condivisione di responsabilità tra diversi soggetti e soprattutto la capacità di agire in maniera coordinata e in rete. Pertanto sempre più spesso si assiste alla nascita di forme di collaborazione tra soggetti (aventi finalità e mercati differenti), come ad esempio, le relazioni tra mondo profit e imprese sociali. Sebbene esistano numerosi studi sulle forme collaborative tra le organizzazioni appartenenti ad uno stesso settore, settori diversi, orientamenti al profitto diversi, in questo paper ci si focalizzerà sul concetto di *cross-fertilization* tra profit e imprese sociali.

La *cross-fertilization*, ossia la fertilizzazione incrociata, è un concetto nato primariamente nelle scienze naturali ed è stato ereditato nel corso del tempo da diverse discipline tra cui il marketing, le scienze dell'educazione, e, non da ultimo la ricerca

manageriale (Baccarani, Calza, 2011).

In questo elaborato si intende definire la *cross-fertilization* come il risultato di uno scambio di informazioni, azioni, buone pratiche, suggerimenti, consigli, ecc. che incrementa il bagaglio culturale di un'organizzazione a seguito dell'interazione con altre organizzazioni. Perché si possa definire incrociata, è opportuno che l'interazione avvenga tra entità che operano in ambiti di attività e/o contesti territoriali diversi. Esistono pochi contributi scientifici sulla valutazione delle opportunità e dei meccanismi di funzionamento alla base della *cross-fertilization* e il racconto della realtà sperimentata all'interno del progetto LOIES, oggetto dello studio, vuole contribuire alla costruzione di nuova conoscenza del fenomeno. Sviluppare attività di fertilizzazione incrociata permette alle organizzazioni di coltivare relazioni con altri attori, non solo del proprio territorio, e di confrontarsi con altri modi di lavorare. Questo implica anche un'attività di analisi e rielaborazione interna affinché l'esperienza possa avere un impatto sulla cultura organizzativa (Sonda, 2008).

La definizione di *cross-fertilization* richiama la natura biunivoca della relazione e, va da sé, che i risultati di questa possano essere talvolta positivi, neutri o negativi. Seguendo l'approccio alla creazione di valore collaborativo tra profit e nonprofit, presentato da Austin e Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012), si può affermare che la *cross-fertilization* può avvenire anche senza l'esistenza di un'effettiva e continuativa collaborazione, poiché si tratta di uno scambio informativo non vincolante. Quindi esiste *cross-fertilization* senza collaborazione, ma ovviamente, non il contrario. Il tema delle collaborazioni tra profit e nonprofit è esacerbato dal modello di Austin e Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012) che razionalizza l'intero processo collaborativo tra le due realtà e sancisce che maggiore sarà il risultato della relazione quanto il processo di creazione di valore sia collaborativo e biunivoco. Sarebbe quindi più corretto affermare che la *cross-fertilization* non prevede come aspetto fondamentale la co-creazione di valore, ma anche solo lo scambio di informazioni che possano però esercitare un effettivo cambiamento e impatto su entrambe le organizzazioni. Essa differisce dalla sola filantropia, per il fatto che il centro della relazione sia lo scambio di informazioni intangibili, ossia di capitale sociale. Questo implica che la magnitudo della conoscenza trasferita possa anche essere elevata, senza però comportare un livello estremamente vincolante di coinvolgimento o di durata. Con riferimento a tali aspetti, Austin (Austin, 2000) analizza il rapporto tra impresa profit e impresa sociale identificando differenti

aspetti: livello di interazione, importanza della missione, magnitudine delle risorse, tipologia di risorse trasferite, dimensione dell'impatto della collaborazione, livello di interazione, fiducia, cambiamento organizzativo, complessità manageriale, valore strategico, orientamento alla co-creazione di valore, sinergia, innovazione e cambiamento del sistema esterno. Sulla base di questi fattori Austin riconosce quattro tipologie di collaborazione: filantropica, transazionale, integrativa e trasformativa.

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 con un valore strategico limitato (ad esempio, azioni di *cause related marketing*, erogazioni liberali, etc.); inoltre in una collaborazione di tipo filantropico la creazione di fondazioni d'impresa che annualmente promuovono progetti specifici rimane lo strumento più comuni. In una collaborazione transazionale (Bandini, 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. 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. Nella collaborazione trasformativa le due realtà coinvolte hanno un orientamento comune alla risoluzione di problemi, nel prendere decisioni, nella gestione delle aziende, nell'apprendimento e nella co-creazione di valore in tutte le sue dimensioni.

In un'altra analisi Wymer e Samu studiano alcuni comportamenti tipici riconducibili ai rapporti tra aziende profit e imprese sociali che danno luogo a collaborazioni di diversa natura e specie, qui sintetizzati (Wymer, 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;
- *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;
- *licensing agreement* ovvero l'impresa nonprofit concede la possibilità all'azienda profit di utilizzare il proprio nome e logo all'interno di prodotti e servizi erogati dall'azienda profit;
- *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);
- *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 specifica in un progetto;
- *joint venture* ovvero la creazione di una nuova impresa sociale per il raggiungimento di obiettivi comuni.

La recente letteratura sui rapporti tra profit e imprese sociali non ha ancora creato una valida razionalizzazione tra i contributi proposti da differenti autori (Rondinelli, London, 2003; Bryson et al., 2006; Bowen et al., 2010; Austin, Seitanidi, 2012). Ed inoltre, come evidenziano Austin e Seitanidi, esiste il bisogno di ulteriori ricerche empiriche, qualitative e quantitative, casi studio ed indagini, per sistematizzare il processo di creazione di valore attraverso la collaborazione. In particolare, esiste la necessità di compiere ulteriori passi avanti nell'individuazione di quei fattori che permettono di instaurare una collaborazione integrativa e trasformativa efficiente ed efficace. L'obiettivo che il paper si propone è contribuire allo sviluppo della letteratura nascente, portando i risultati di un caso studio attraverso l'utilizzo della tecnica delle interviste.

La metodologia utilizzata e il disegno della ricerca

Come anticipato l'analisi di un caso studio risulta essere la metodologia di ricerca più appropriata quando si tratta di esaminare un fenomeno sociale all'interno di un contesto specifico (Stake, 1995; Yin, 2013). L'assenza di controllo e di manipolazione del comportamento dei soggetti può condurre ad una rappresentazione maggiormente realistica del caso, anche se bisogna tener conto della limitatezza di quest'ultimo, che si riferisce al racconto della sola realtà italiana coinvolta in LOIEs (a causa della scarsità di informazioni esaminate e codificate in diverse lingue fino ad ora). In effetti, è precisa convinzione dell'autore cercare di raccontare questo caso con l'obiettivo di derivarne non una verità assoluta, bensì un'interpretazione utile in futuro sia ai ricercatori, sia a coloro che "svolgono" attività d'impresa. *"Il valore della ricerca non deriva dal metodo con il quale è stata svolta, ma dalla capacità dei risultati ottenuti di ispirare e di stimolare riflessioni e comportamenti nel mondo dell'impresa"* (Baccarani, Calza, 2011).

La discussione del caso sarà arricchita dalla presentazione di alcuni stralci di interviste condotte ai protagonisti della sperimentazione,

riportate in forma anonima, che sono state raccolte in diverse occasioni il progetto LOIEs; in particolare in occasione di riunioni formali di progetto chiuse al pubblico (verbali delle riunioni), convegni aperti al pubblico in Italia (3 eventi), *focus group* aperti ad una selezione di opinion leader (2 momenti), visite aziendali di scambio in Spagna e Bulgaria, durante *lecture* oggetto di registrazione (2 momenti). I verbali delle riunioni sono stati trascritti in formato cartaceo dai responsabili di progetto, mentre le testimonianze orali sono state collezionate tramite registrazione e successiva trascrizione manuale senza alcun utilizzo di software per il *coding*. Occorre precisare che la mancanza di utilizzo di criteri scientifici per il *coding* è dovuta alla necessità di raccontare con assoluta naturalezza le determinanti della *cross-fertilization* senza influenzare i soggetti coinvolti.

I protagonisti delle interviste hanno svolto un ruolo operativo e manageriale durante il periodo di durata del progetto e per entrambe le aziende sono: responsabili di progetto senza ruolo direzionale, responsabili di progetto con ruolo direzionale, direttori, partecipanti al progetto sotto la guida di un responsabile interno all'azienda. In aggiunta alcune delle interviste hanno coinvolto i responsabili e facilitatori di LOIEs, che a loro volta hanno interagito con altre tipologie di organizzazioni come, ad esempio, il Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte e la Regione Piemonte.

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, si è concluso durante il mese di Agosto 2013. L'obiettivo del progetto è da ricercarsi nella volontà di incoraggiare il dialogo tra aziende profit e imprese sociali attraverso forme di "gemellaggio" finalizzate ad implementare principi e pratiche di CSR 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 diversi paesi europei, i promotori di LOIEs hanno scelto di coinvolgere quelle realtà nonprofit che presentano uno status di impresa, escludendo quindi dal target di riferimento organizzazioni di charity, fondazioni, associazioni religiose e sportive. La sperimentazione si è concretizzata in percorsi di *twining* in Bulgaria, Italia e Spagna. Il *gemellaggio* profit/nonprofit è stato concepito in un'ottica di innovazione sociale, intendendo un'innovazione

che sia sociale sia negli obiettivi che si prefigge di raggiungere, sia nelle modalità attraverso cui si vogliono raggiungere, in accordo con la declinazione data dalla Commissione Europea.

Il percorso di gemellaggio è stato concepito come un progetto pilota sperimentale. Pertanto, la *cross-fertilization* che le aziende hanno sperimentato è stata studiata all'interno del progetto stesso, e non è frutto di un'innata proattività dei soggetti coinvolti. La scelta delle aziende partecipanti al gemellaggio è stata pensata in modo da unire due soggetti che avessero precedentemente manifestato un interesse verso la tematica in oggetto (CSR), partecipando ad eventi sul tema o ad iniziative progettuali, in un tempo precedente all'inizio di LOIEs.

La modellizzazione del gemellaggio ha tenuto conto della possibile esistenza di problematiche di gestione del progetto e degli incontri, nonché di problematiche strettamente connesse al topic. Pertanto, all'interno del gemellaggio si è inserito un terzo soggetto - un partner istituzionale - avente ruolo di facilitatore durante il percorso che le aziende hanno affrontato verso l'adozione dei concetti base della CSR (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). Le aziende italiane coinvolte nel progetto, riportate in tabella 1, non hanno in comune né il settore di operatività, né la *mission* d'azienda; entrambe sono accomunate solo da un interesse spontaneo verso la CSR.

L'adozione da parte delle aziende di modelli di comportamento orientati alla responsabilità nei confronti degli impatti sociali e ambientali generati dal business è l'imperativo che è stato posto dalla Commissione Europea all'interno della rinnovata Strategia Europea della Responsabilità Sociale d'Impresa 2011-2014. Sebbene il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o *Corporate Social Responsibility* (CSR) non sia certo nuovo, le azioni di CSR e le modalità di interpretazione della stessa sono in continua evoluzione e la Commissione Europea sta costantemente investendo sulla diffusione di conoscenza, ricerca e adozione di pratiche socialmente responsabili tra le aziende. Nel corso degli ultimi quarant'anni, gli approcci teorici a supporto e di critica si sono susseguiti ed alternati. Si è passati da approcci apertamente critici verso la CSR che affermavano come l'unica responsabilità sociale delle aziende risiedesse nella massimizzazione del profitto (Friedman, 1962; Friedman, 1970), alla concezione secondo la quale le risposte attese da una molteplicità di portatori di interessi o

	Divitech S.p.A.	Cooperativa sociale Orso (Organizzazione per la Ricreazione SOciale)
Tipologia	Azienda profit	Impresa sociale
Anno di costituzione	1997	1987
Status giuridico	SpA	Cooperativa sociale di tipo A
Business	Realizza soluzioni di Centrale Operativa per il monitoraggio di flotte veicolari	Si occupa di politiche del lavoro e politiche giovanili, disabili, migranti, rifugiati, agenzia formativa e di orientamento
Mission	"Non sappiamo cosa accadrà domani, ma ci piace immaginarlo"	Costruire e rafforzare la cittadinanza attraverso l'accompagnamento al lavoro, protagonismo giovanile, sviluppo di comunità
Valori aziendali	Rispetto per le persone, 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

Tab. 1 Le aziende italiane partecipanti a LOIEs

3. Si intende descrivere la diade come l'approccio secondo il quale le aziende profit attribuiscono una carenza di competenze manageriali e gestionali alle nonprofit, nonché un possibile rischio di condizionamento politico di un'operazione congiunta; mentre le nonprofit lamentano, nella realtà profit, un approccio eccessivamente business-oriented poco compatibile con temi sociali mettendole a loro volta a rischio di strumentalizzazione (Borgonovi, 2012).

"stakeholder" (Freeman, 1984), siano veri e propri asset intangibili al pari degli altri investimenti aziendali, in quanto in grado di generare un "ritorno" che deve essere gestito (Borgonovi, Rusconi, 2008). Per un ampio approfondimento delle teorie a supporto della CSR si può fare riferimento alla sistematizzazione offerta da Garriga e Melé (Garriga, Melé, 2004).

La traduzione operativa di principi e di valori, ovvero l'ideazione e la messa in atto di processi aziendali volti all'implementazione della CSR comporta una definizione delle politiche, delle strategie, dei ruoli e delle funzioni stesse dell'azienda (Matacena, 1984; Matacena, 1999; Matacena, 2008; Molteni, 2004; Borgonovi, Rusconi, 2008; Morsing, Perrini, 2009; Jenkins, 2009; Izzo, 2012). Pertanto LOIEs ha deciso di offrire un contributo al raggiungimento della Strategia, rispondendo oltretutto ad un sollecitazione di Spence e Painter-Morland (Spence, Painter-Morland 2011) sulla necessità di nuovi strumenti, percorsi e linguaggi di CSR per le aziende di piccole dimensioni. Tuttavia, non tutte le aziende applicano o implementano azioni nella stessa maniera o con le medesime finalità, perché ciascuna azienda ha delle proprie tipicità e interpreta la CSR secondo la propria

visione, a seconda delle risorse disponibili in quel determinato periodo, pensando però ad obiettivi razionalmente raggiungibili. Obiettivo di questo paper non è una esplicitazione delle teorie a supporto dei comportamenti socialmente responsabili delle aziende, ma la CSR nel caso di studio ha rappresentato il principale oggetto di discussione. Secondo Austin e Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012) l'aumento significativo di *partnership* nel corso degli ultimi anni è da imputarsi al fatto che la collaborazione è un potente mezzo per implementare politiche di CSR dal lato delle imprese profit e per raggiungere la *mission* istituzionale ed economica per le imprese sociali. Parallelamente è curioso notare come, nel corso degli ultimi dieci anni, le fondazioni di impresa in Italia siano praticamente raddoppiate (Fondazione Sodalitas, 2010). Beninteso che le fondazioni d'impresa sono solo una delle modalità attraverso cui una collaborazione può avvenire, il dato di per sé risulta essere sinonimo di un crescente interesse soprattutto nella sua capacità di superamento della diade profit/nonprofit. Questa diade³ classica viene completamente rovesciata dalla *cross-fertilization* e maggiormente dalle collaborazioni.

Il percorso affrontato dalle aziende durante il progetto ha avuto come punto di partenza comune 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. Gli strumenti prodotti durante il progetto non sono da ritenersi dei driver per autovalutazione, bensì formano una sorta di "cassetta degli attrezzi" utilizzabile da qualsiasi azienda anche dopo la fine del progetto. Gli strumenti utilizzati e sperimentati in LOIEs sono:

- Company check-list (auto-valutazione di conformità delle pratiche aziendali sui core subject individuati della norma ISO26000);
- Analisi SWOT dei risultati derivanti dall'autovalutazione al fine di individuare possibili aree di interesse strategico per le aziende, da implementare in futuro;
- Attività di mappatura degli stakeholder interni ed esterni all'azienda, del livello di influenza e dell'urgenza di intervento da questi percepita;
- Esplicitazione dei valori fondanti e definizione della politica aziendale di Responsabilità Sociale;
- Elaborazione di un Codice di Condotta aziendale.

Il percorso verso l'adozione di alcuni strumenti di CSR è avvenuto attraverso il coinvolgimento di esperti e facilitatori che sono stati presenti durante ogni incontro, con il fine di spiegare il significato di alcuni termini e strumenti operativi, la cui scelta è avvenuta seguendo i consigli della Strategia elaborata dalla Commissione .

La cross-fertilization in LOIEs

Un primo elemento che denota l'importanza di un processo di confronto si evince dalla necessità da parte di entrambe le aziende di imparare "qualcosa di nuovo" tramite l'osservazione e lo scambio di idee. In merito alla consapevolezza di confrontarsi con altre realtà aziendali sulle modalità operative di implementazione della CSR, l'Intervistato 2 dichiara di voler "imparare come adottare un approccio più sistemico: regolarizzato e strutturato rispetto all'esistente dal condividere l'esperienza con altri soggetti" (Intervistato 2, direttore generale, minuta di riunione, impresa sociale). Lo stesso sentimento è espresso dall'Intervistato 3, il quale dichiara esplicitamente la "volontà di approfondire alcuni aspetti organizzativi della RSI dalle esperienze concrete di aziende diverse" (Intervistato 3, responsabile di progetto, focus group, impresa profit). Infatti, come confermato da un facilitatore esterno, alcune azioni messe in atto dalle aziende erano verosimilmente "frutto di un'intuizione manageriale, altre, comune modo di pensare dell'organizzazione o, ancora, come conseguenza di un'adesione più o meno consapevole al sistema

valoriale aziendale" (Facilitatore 1, focus group). Da ciò deriva che l'adesione al sistema valoriale aziendale denota un sentimento di altruismo zappiano del tutto inconsapevole. La possibilità di poter discutere della propria storia vicendevolmente e di poter dedicare del tempo ad analizzare la fotografia della propria azienda ha portato il management coinvolto a razionalizzare questo processo affermando che: "per le vicende che hanno caratterizzato la storia dell'azienda e l'etica personale dei colleghi, si sono sempre messi 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, direttore generale, minuta di riunione, impresa profit). A seguito di questa riflessione e a seguito dell'analisi della documentazione prodotta dalle aziende durante LOIEs, la realtà profit coinvolta ha voluto sottolineare che una visione troppo sistematizzata dei valori aziendali potrebbe però costituire una limitazione all'iniziativa individuale, come sottolinea un intervistato: "l'adozione di valori aziendali non condivisi rischia di divenire un alibi per i dipendenti" (Intervistato 1, direttore generale, minuta di riunione, impresa profit). Questo risulta essere in linea con il pensiero di Ferrero (Ferrero, 1968) in particolare quando lo studioso si riferisce alla probabilità che l'azione di un dipendente avvenuta in nome dei valori aziendali possa rappresentare un comodo alibi.

Il coinvolgimento della governance aziendale durante il progetto è stato un elemento che ha favorito la cross-fertilization perché ha permesso la condivisione di "principi base affinché l'organizzazione funzioni" (Intervistato 2, direttore generale, focus group, impresa sociale). Il funzionamento dell'organizzazione è da intendersi come la scelta di principi ed azioni basilari, che possono permettere all'azienda di continuare l'attività aziendale in maniera più responsabile. Poiché il Facilitatore 2 ha chiarito che: "erano (presenti) delle azioni di RSI più o meno strutturate, ma che non erano riconducibili ad una cornice chiara e certa. Sembrerebbe esistere una certa normalità nel gestire certi processi e azioni di impresa in un "certo modo", con un certa sensibilità" (Facilitatore 2, incontro durante visita in altri Stati) si è deciso di instaurare un dialogo volto ad approfondire alcune tematiche di interesse reciproco, come le politiche di gestione delle risorse umane. Questa spiegazione è doverosa, in quanto essa si inserisce all'interno di un confronto tra Facilitatore 2 e le aziende circa meccanismi di incentivazione, premialità ed obbligatorietà delle azioni di CSR. L'oggetto della

discussione risiedeva nelle politiche adottate da entrambe le aziende per il progresso di carriera dei dipendenti e le politiche di conciliazione casa-lavoro. Durante questa riunione l'Intervistato 4 ha sottolineato la sua percezione dell'importanza del capitale umano come 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 4, componente del gruppo, minuta dell'incontro, impresa profit). 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, componente del gruppo, impresa profit).

All'interno di alcuni incontri è emerso ripetutamente un aspetto particolarmente interessante evidenziato dal Facilitatore 1, che descrive il processo di presa di coscienza da parte delle realtà incontrate verso un cambiamento organizzativo come *"salto quantico"*. Secondo il Facilitatore 1, infatti, il clima informale e la possibilità di confronto aperto sono servite alla *cross-fertilization*, perché hanno permesso alle aziende di seguire un percorso che, sebbene strutturato, fosse anche improntato alla comunicazione tra pari, profit e impresa sociale. E questo emerge anche dalle parole dell'Intervistato 4, il quale denota una particolare preoccupazione nel fatto che sebbene alcune azioni fossero fatte in maniera *"spontaneistica"* in realtà riflettono un'attitudine reale del modello di impresa in cui egli è inserito (impresa profit) e che sarà difficile cambiare atteggiamento. Al contrario, si è rilevata la tendenza dell'impresa sociale a voler sistematizzare quelle azioni, legate ai valori e alla mission, ma che *"non hanno una certa struttura"* (Intervistato 5, responsabile di progetto, convegno, impresa sociale).

Per quanto concerne un altro elemento di *cross-fertilization*, entrambe le aziende si sono trovate concordi nell'istituire un comune processo di comunicazione delle proprie azioni, al fine di rendere conto al mercato di essere soggetti organizzativi che operano secondo principi etici. Il riconoscimento, inteso come l'acquisizione di un determinato consenso e legittimità, si evince dalle parole del Facilitatore 3 (durante un convegno): *"il comportamento corretto deve essere innanzitutto il frutto di auto-regolamentazione e condivisione dei valori aziendali, quanto esplicitare principi ai quali attenersi, soprattutto in considerazione della tipologia di clienti (ad esempio la Pubblica Amministrazione) che entrambe le organizzazioni condividono (come cliente) e della peculiarità di alcuni rapporti che si vengono a creare"*. Questo sentimento è stato evidenziato da Gray et al. (Gray et al., 1996) come dovere morale di fornire una misurazione trasparente.

Un altro elemento di *cross-fertilization* si evince dalla necessità che entrambe le aziende hanno maturato al termine del progetto di continuare a lavorare solo su azioni *"tarate su elementi della vita quotidiana"* (Intervistato 3, convegno, impresa profit), *"su temi ritenuti interessanti rispetto alla RSI, ma prettamente correlati al nostro core business e non a latere"* (Intervistato 5, convegno, impresa sociale), che possano appresentare *"una leva per incrementare la reputazione esterna dell'azienda"* (Facilitatori 1 e 2, convegno).

Commento ai risultati ottenuti e conclusione

Attraverso la presentazione dei risultati raccolti durante il progetto LOIEs, si evince che la *cross-fertilization* ottenuta durante il progetto tra azienda profit e impresa sociale sia avvenuta su tre livelli. Il primo livello è di tipo psicologico e coinvolge la sfera emozionale e partecipativa. I componenti di entrambe le aziende hanno avuto la tendenza a comportarsi alla *"pari"*, nel senso che le aziende, dovendo affrontare un tema comune, dove nessuna delle due parti avesse già iniziato un effettivo impegno strategico, ha permesso di scongiurare atteggiamenti di prevaricazione tra profit e impresa sociale come quelli raccontati ad esempio da Borgonovi (Borgonovi, 2012).

Il secondo livello è quello di *cross-fertilization* manageriale, ossia durante il progetto i partecipanti hanno apprezzato il coinvolgimento attivo dell'alta direzione nello scambio reciproco di esperienze, emozioni ed idee.

Il terzo livello può essere considerato un livello tecnico-operativo, in quanto lo scambio di *core competencies* su problematiche specifiche ha permesso ad entrambe le aziende di acquisire nuovi strumenti e di instaurare 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, minuta di riunione, impresa sociale). Pertanto, in maniera del tutto spontanea, la *cross-fertilization* raccontata dall'Intervistato 1 come *"contaminazione reciproca"* viene collocata in maniera antecedente ad un processo collaborativo. Quindi si hanno elementi sufficienti per capire che la fase di fertilizzazione è antecedente a quella di collaborazione vera e propria secondo l'impostazione di Austin e Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012). Questo accade perché durante la fasi di *cross-fertilization* ci si domanda implicitamente cos'è l'azienda in quel determinato periodo storico e soprattutto la ragion d'essere della stessa. L'analisi dell'identità aziendale permette di capire cosa manca

all'azienda e cosa eventualmente può ricercare da una partnership, quali esempi di *best practice* può ricevere dall'esterno e con quali attori costruire questo percorso.

Il progetto ha sperimentato sul campo la possibilità di incontri tra aziende profit e imprese sociali volti alla conoscenza reciproca prima di effettuare una collaborazione vera e propria. Nel caso di specie, le due aziende hanno optato per la realizzazione di un progetto comune nel prossimo futuro (studio della realizzazione di un nido aziendale), creando una nuova relazione tra soggetti completamente differenti. La fertilizzazione potrebbe quindi essere intesa come una fase pre-collaborativa, che può ridurre il rischio di un esito negativo dalla collaborazione, come evidenziato da Austin e Seitanidi (Austin, Seitanidi, 2012).

La limitatezza dello studio qui riportato risiede nell'aver approfondito soltanto il caso italiano. Ulteriori sviluppi futuri del presente contributo sono orientati alla comparazione delle collaborazioni avvenute negli altri Stati dove esistono declinazioni differenti di impresa sociale e metodologie di relazione peculiari, spesso influenzate da variabili politiche/giuridiche/culturali.

In conclusione, gli studi e l'interessamento del mondo accademico verso gli aspetti più "sociali" delle aziende hanno permesso negli ultimi anni di caratterizzare da un lato la concezione di responsabilità sociale delle aziende, dall'altro nuovi fenomeni di imprenditorialità sociale. Il presente contributo rafforza gli studi sui meccanismi di interazione tra profit e imprese sociali, attraverso l'applicazione di una metodologia empirica nata da una sperimentazione reale, e successivamente arricchita da meccanismi di osservazione e sperimentazione. In particolare, oltre ad un cambiamento della componente sociale dell'azienda si sono prodotte le prove concrete di un cambiamento della filosofia che sottende la gestione aziendale che diventa più *responsabile* nel 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" (Ruscon, Dorigatti, 2005).

Bibliografia

- Airoldi G. (1996), "Aziende non profit: definizioni e classificazioni", in AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno AIDEA, Clueb, Bologna.
- Alter K. (2004), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.
- Andreas M. (1996), *Le aziende 'non profit'. Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Austin, J.E. (2000), *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Austin J.E. (2010), "From Organization to Organization: On Creating Value", *Journal of Business Ethics*, 94(s1), pp. 13-15. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0787-z>
- Austin J.E., Leonard H.B., Reficco E., Wei-Skillern J. (2006), "Social Entrepreneurship: It's for Corporations, too", in Nicholls A. (a cura di), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford UK.
- Austin J.E., Seitanidi M.M. (2012), "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp. 726-758. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Austin J.E., Seitanidi M.M. (2012), "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 2. Partnership Processes and Outcomes", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), pp. 929-968. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764012454685>

-
- Baccarani C., Calza F. (2012), "Sul senso e sul valore del ricercare nel mondo del management", *Sinergie*, 86(11).
- Bandini F., Ambrosio G. (a cura di) (2012), *Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Borgonovi E. (2000), "Le aziende non profit e la trasformazione di 'valori' individuali in 'valore' economico e sociale: elementi di teoria aziendale", in Zangrandi A. (a cura di), *Le aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Borgonovi E. (2012), "Introduzione", in Bandini F., Ambrosio G. (a cura di), *Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Borgonovi E., Mussari R. (a cura di) (2011), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, Il Mulino, Bologna.
- Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di) (2008), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C., Fazzi L. (a cura di) (2008), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma.
- Borzaga C., Zandonai F. (a cura di) (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Rapporto Iris Network, Donzelli, Roma.
- Bowen F., Newenham-Kahindi A., Herremans I. (2010), "When Suits Meets Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy", *Journal of Business Ethics*, 95(2), pp. 297-318. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1>
- Bruni L. (2006), *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Mondadori, Milano.
- Bruni L. (2007), "L'economia civile e la dimensione della gratuità", *Impresa Sociale*, 2.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2009), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma.
- Bryson J.M., Crosby B.C., Middleton Stone M. (2006), "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, 66(s1), pp. 44-55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Capaldo P. (1996), "Appunti sul non profit", in AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno AIDEA, Clueb, Bologna.
- Catturi G. (1990), *Lezioni di economia aziendale. Vol. 1: L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera*, Cedam, Padova.
- Catturi G. (1990), *Produrre e consumare, ma come? Verso l'ecologia aziendale*, Cedam, Padova.
- Coase R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4(16), pp. 386-405. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Costa E., Ramus T. (2011), "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), pp. 103-116. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1056-x>
- Dacin P.A., Dacin T., Matear M. (2010), "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here", *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp.37-57. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2010.52842950>
- Dees J., Gregory J., Economy P. (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, New York.

Defourny J., Nyssens M. (2008), "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments", *Social Enterprise Journal*, 4(3), pp. 202-228. <http://dx.doi.org/10.1108/17508610810922703>

European Commission (2011), COM(2011) 681 final, "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility". <http://bit.ly/18ofCPK>

Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.

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

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

Fondazione Sodalitas (2009), *Le Corporate Foundations in Italia*, in partnership con Fondazione Giovanni Agnelli e Altis - Alta Scuola Impresa e Società, Milano. <http://bit.ly/1xx6xMA>

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226264189.001.0001>

Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13, pp. 32-33. <http://bit.ly/1bFoMvG>

Garriga E., Melé D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), pp. 51-71. <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Gray R.H., Owen D.L., Adams C. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, London.

Hansmann H. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, 89(5), pp. 835-901. <http://dx.doi.org/10.2307/796089>

Hockerts K. (2006), "Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (a cura di), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230625655>

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

Jenkins H. (2009), "A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium Sized Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 21-36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>

Jensen M., Meckling W. (1976), "The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Korosec R.L., Berman E.M. (2006), "Municipal Support for Social Entrepreneurship", *Public Administration Review*, 66(3), pp. 448-462. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00601.x>

Light P.C. (2006), "Reshaping Social Entrepreneurship", *Stanford Social Innovation Review*, Fall, pp.47-51.

Mair J., Marti J. (2006), "Social Entrepreneurships Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight", *Journal of World Business*, 41(1), pp.36-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>

Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.

Matacena A. (1999), "Le aziende nonprofit: una definizione degli attori del terzo settore", in Matacena A. (a cura di), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.

-
- Matacena A. (2008), "Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse", *Note e Ricerche*, AMS Acta Università di Bologna. <http://dx.doi.org/10.6092/unibo/amsacta/2596>
- Melé D. (2009), "Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles", *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp. 227-244. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0108-y>
- Michelini L. (2012), "Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models", in Michelini L., *Social Innovation and New Business Models*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Michelini L., Fiorentino D. (2012), "New Business Models for Creating Shared Value", *Social Responsibility Journal*, 8(4), pp. 561-577. <http://dx.doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Morsing M., Perrini F. (2009), "CSR in SMEs: do SMEs Matter for the CSR Agenda?", *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 1-6. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Perrini F. (a cura di) (2007), *Social entrepreneurship: imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.
- Perrini F., Vurro C. (2006), "Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change across Theory and Practice", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (a cura di), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230625655>
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Puddu L. (2001), *Ragioneria pubblica. Il bilancio degli enti locali*, Giuffrè, Milano.
- Rondinelli D.A., London T. (2003), "How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations", *Academy of Management Executive*, 17(1), pp. 61-76. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2003.9474812>
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2005), *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Seitanidi M.M., Crane A. (2009), "Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships", *Journal of Business Ethics*, 85(s2), pp. 413-429. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>
- Signori S., Rusconi G. (2009), "Ethical Thinking in Traditional Italian 'Economia Aziendale' and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions", *Journal of Business Ethics*, 89(3), pp. 303-318. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0391-7>
- Sonda G. (2008), *Monitoraggio e autovalutazione*, in Demozzi M., Zandonai F. (a cura di), *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, WikiBooks. <http://bit.ly/1ifrlFn>
- Spence L., Painter-Morland M. (2010), *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*. A Global Commentary, The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series, Springer.
- Spence L., Rutherford R. (2003), "Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial", *Journal of Business Ethics*, 47(1), pp. 1-5.
- Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, SAGE Publications.
- Swanson L.A., Di Zhang D. (2010), "The Social Entrepreneurship Zone", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), pp. 71-88. <http://dx.doi.org/10.1080/10495140903550726>
- Thompson J., Doherty B. (2006), "The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories", *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), pp. 361-375. <http://dx.doi.org/10.1108/03068290610660643>

Travaglini C. (1996), "La classificazione delle aziende non profit all'interno del terzo settore in base all'assetto istituzionale", in AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno AIDEA, Clueb, Bologna.

UNDP, EMES (2008), *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*. <http://bit.ly/1o4ErgE>

Wymer W.W. Jr, Samu S. (2003), "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), pp. 3-22. http://dx.doi.org/10.1300/J054v11n01_02

Yin R.K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.

Yunus M. (2013), *La promessa del business sociale*, Feltrinelli.

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

Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese. Vol. 1*, Giuffrè, Milano.