

A cura di
Antonio Maticena e Mara Del Baldo

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E TERRITORIO

L'esperienza delle piccole
e medie imprese marchigiane



FrancoAngeli

Collana
PICCOLA IMPRESA
SMALL BUSINESS



ASSOCIAZIONE PER LO STUDIO
DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

COLLANA PICCOLA IMPRESA/SMALL BUSINESS

Seconda Serie

La Collana Piccola Impresa/Small Business è promossa dall'Associazione per lo Studio della Piccola e media Impresa (A.S.P.I.), fondata nel 1987, il cui fine è di diffondere la cultura e la conoscenza delle imprese minori. L'A.S.P.I. cura anche la pubblicazione di una rivista internazionale di studi e ricerche denominata Piccola Impresa/Small Business.

Per informazioni sulla composizione degli organi istituzionali e sulle procedure di referaggio della Collana e della Rivista si veda il sito www.rivistapiccolaimpresa.it.

I volumi pubblicati nella Collana sono sottoposti a doppio referaggio anonimo e indipendente.



ASSOCIAZIONE PER LO STUDIO
DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

VOLUMI PUBBLICATI

Per informazioni gli interessati possono rivolgersi all'Associazione per lo Studio della Piccola e media impresa (A.S.P.I.); e-mail: aspi@uniurb.it.

Seconda Serie

1. Maticena A., Del Baldo M. (a cura di) (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane.*

*Prima Serie**

1. Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa. Vol. I – Le basi delle conoscenze* (2^a ed., 2000).
2. Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa. Vol. II – La gestione strategica* (2^a ed., 2005).
3. Pencarelli T. (1995), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea.*
4. Favaretto I. (1995), *Mercati imperfetti e decentramento produttivo.*
5. Censoni P.F., Sarale M. (1996), *Le forme giuridiche della piccola impresa.*
6. Paoloni M., Demartini P. (1997), *Il bilancio della piccola impresa in Europa.*
7. Cesaroni F.M. (1997), *La funzione di produzione nelle piccole imprese.*
8. Berti A. (1997), *Il finanziamento delle piccole e medie imprese.*
9. Marchini I. (1998), *Il governo della piccola impresa. Vol. III – La gestione delle funzioni.*
10. Ferrero G. (a cura di) (2001), *Distretti, networks, rapporti interaziendali.*
11. Musso F. (2000), *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero.*
12. Cioppi M., Savelli E. (2006), *ICT e PMI. L'impatto delle nuove tecnologie sulla gestione aziendale delle piccole imprese.*
13. Del Baldo M. (2006), *La logistica nell'economia delle imprese minori.*

* I volumi della prima serie sono editi da A.S.P.I., Via Saffi, 42 - 61029 Urbino e INS-EDIT s.n.c., Viale Sauli, 49 - 16121 Genova - Tel. 010-8682609.

A cura di
Antonio Maticena e Mara Del Baldo

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E TERRITORIO

**L'esperienza delle piccole
e medie imprese marchigiane**

FrancoAngeli

Questo volume è stato pubblicato con il contributo di



In copertina: Tolentino (MC), Castello della Rancia. Foto di Christian Mariotti tratta dai calendari di Banca Marche, “Chiaroscuro” (giugno 2008).

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specifiche sul sito www.francoangeli.it

INDICE

| | |
|--|--------|
| Presentazione , di <i>Federico Vitali</i> | pag. 9 |
| Prefazione , di <i>Antonio Maticena, Mara Del Baldo</i> | » 13 |

PARTE I RSI E ACCOUNTABILITY

| | |
|--|------|
| 1. La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo "dell'età dell'oro" al "turbocapitalismo" , di <i>Antonio Maticena</i> | » 29 |
| 1.1. Premessa | » 29 |
| 1.2. La responsabilità sociale dell'impresa fino agli anni '80 | » 33 |
| 1.3. La responsabilità sociale dell'impresa dagli anni '80 ad oggi | » 38 |
| 1.4. La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo "dell'età dell'oro" al "turbocapitalismo". Conclusioni | » 52 |
| 1.5. Quale futuro per la comunicazione d'impresa? | » 55 |
| Opere citate e consultate | » 58 |
| 2. La responsabilità sociale nel terzo millennio: prospettive economico-aziendali , di <i>Maria-Gabriella Baldarelli</i> | » 62 |
| 2.1. Introduzione | » 62 |
| 2.2. La responsabilità sociale in azienda: rete concettuale | » 65 |
| 2.3. La responsabilità sociale e l'Economia Civile: vincoli o prospettive? | » 71 |
| 2.4. La responsabilità aziendale nelle aggregazioni | » 74 |
| 2.5. Le dimensioni della sostenibilità nella responsabilità aziendale | » 78 |
| 2.6. Le recenti dimensioni nella misurazione della responsabilità sociale: approccio stakeholder e conversione dei "valori" verso il bene comune | » 84 |
| 2.7. Conclusioni e prospettive future | » 89 |
| Opere citate e consultate | » 90 |

PARTE II
RSI E IMPRESE DI TERRITORIO

| | |
|--|---------|
| 3. Responsabilità sociale d'impresa e attori del territorio: esiste una visione condivisa? , di <i>Paola Demartini</i> | pag. 99 |
| 3.1. Gli interrogativi | » 99 |
| 3.2. RSI e territorio: analisi degli studi e della letteratura internazionale | » 101 |
| 3.2.1. Esiste un legame tra piccole imprese socialmente orientate e territorio? | » 101 |
| 3.2.2. Le politiche pubbliche favoriscono la RSI? | » 105 |
| 3.3. Le radici lontane della coesione sociale tra gli attori del territorio marchigiano | » 107 |
| 3.3.1. I valori della famiglia contadina | » 107 |
| 3.3.2. Il ruolo delle Città e delle Comunità locali | » 110 |
| 3.4. L'orientamento della Pubblica Amministrazione e degli altri attori istituzionali del territorio marchigiano nei confronti della RSI | » 112 |
| 3.4.1. Dalla responsabilità sociale d'impresa alla Responsabilità Sociale del Territorio (RST) | » 112 |
| 3.4.2. La Legge regionale 23 febbraio 2005, n. 11, per la promozione di prassi socialmente responsabili | » 114 |
| 3.4.3. Lo Sportello-CSR della Camera di Commercio di Ancona | » 115 |
| 3.4.4. Il progetto SIRM – Sistema Impresa Responsabile Regione Marche: il primo network tra gli attori del territorio | » 117 |
| 3.5. Considerazioni conclusive e traiettorie future del modello marchigiano | » 120 |
| Opere citate e consultate | » 123 |
| 4. I territori della responsabilità sociale. Un modello marchigiano di sviluppo sostenibile , di <i>Mara Del Baldo</i> | » 127 |
| 4.1. Introduzione | » 127 |
| 4.2. Un possibile “speciale” ruolo delle PMI verso la CSR e la sostenibilità? | » 131 |
| 4.3. Alle “radici” della responsabilità sociale dell'imprenditore: valori e comportamenti socialmente orientati | » 139 |
| 4.4. Etica, mission e governance nella grande e nella piccola impresa. Un inquadramento concettuale | » 146 |

| | |
|--|----------|
| 4.5. Le Marche: una regione di imprenditorialità diffusa. Note quantitative e qualitative | pag. 156 |
| 4.6. I territori del “genius loci”: le componenti socio-culturali dello sviluppo economico marchigiano | » 170 |
| 4.6.1. Alcuni profili di “marchigianità” | » 178 |
| 4.7. Le imprese “conviviali”: imprese “di territorio” | » 185 |
| 4.8. Modelli, processi, percorsi della CSR: l’occasione e la sfida del territorio. Verso una governance territoriale sostenibile? | » 192 |
| 4.9. Riflessioni conclusive | » 198 |
| Opere citate e consultate | » 200 |
| 5. Tanti casi, uno stesso profilo: l’eccellenza per il “bene comune” e i suoi riflessi sul territorio, di <i>Mara Del Baldo</i> | » 216 |
| 5.1. Metodologia e obiettivi dello studio | » 216 |
| 5.2. Una banca “di territorio”: Banca delle Marche s.p.a. | » 223 |
| 5.2.1. Presentazione dell’azienda | » 223 |
| 5.2.2. Mission | » 224 |
| 5.2.3. Governance | » 227 |
| 5.2.4. Accountability | » 231 |
| 5.2.5. Brevi note conclusive | » 239 |
| 5.3. Un bilancio dalla forte passione imprenditoriale: il Global Report di Boxmarche s.p.a. | » 241 |
| 5.3.1. Presentazione dell’azienda | » 241 |
| 5.3.2. Mission | » 243 |
| 5.3.3. Governance | » 246 |
| 5.3.4. Accountability | » 247 |
| 5.3.5. Brevi note conclusive | » 259 |
| 5.4. Gruppo FBL-Della Rovere: valori familiari e valori aziendali socialmente orientati | » 261 |
| 5.4.1. Presentazione dell’azienda | » 261 |
| 5.4.2. Mission | » 262 |
| 5.4.3. Governance | » 264 |
| 5.4.4. Accountability | » 269 |
| 5.4.5. Brevi note conclusive | » 272 |
| 5.5. TVS s.p.a. e la certificazione SA8000:2001, di <i>Federica Palazzi</i> | » 274 |
| 5.5.1. Presentazione dell’azienda | » 274 |
| 5.5.2. Mission | » 275 |
| 5.5.3. Governance | » 276 |
| 5.5.4. Accountability | » 277 |

| | |
|---|----------|
| 5.5.5. Brevi note conclusive | pag. 282 |
| Opere citate e consultate | » 283 |
| Conclusioni , di <i>Antonio Matacena, Mara Del Baldo</i> | » 286 |
| Gli Autori | » 293 |

PRESENTAZIONE

di *Federico Vitali*

Spesso mi chiedono se sia sostenibile nel lungo periodo una politica di Corporate Social Responsibility, se un'impresa con una forte responsabilità sociale che punti alla valorizzazione delle risorse umane, quale elemento più prezioso del territorio, possa competere con aziende localizzate in Paesi che invece sfruttano i lavoratori.

Il mio pensiero è che non solo sia sostenibile, ma anzi sia proprio questa la chiave del successo, la leva di sviluppo delle imprese. O riusciamo a valorizzare l'Impresa, quella con la "I" maiuscola, la sola degna di chiamarsi tale, o la sfida della competitività delle PMI, in generale, e di quelle marchigiane, in particolare, sarà persa.

Oggi più che mai il futuro del Paese e la sua partecipazione alla crescita dell'economia mondiale si gioca su due fronti: da una parte con la scommessa su saperi e innovazione tecnologica, dall'altra facendo riferimento all'orgoglioso recupero dell'identità positiva delle nostre imprese, legate al territorio di riferimento.

Perché il territorio, inteso in senso lato, è una risorsa preziosa e le imprese debbono sempre perseguire una politica di espansione in stretto rapporto con esso. L'impresa partecipa attivamente allo sviluppo sociale ed economico della comunità, da essa attinge risorse, *in primis* umane, e ad essa deve contribuire redistribuendo valore aggiunto; quindi l'impresa non deve impoverire, ma valorizzare. Per questo il fine sociale dell'attività di impresa deve essere un valore condiviso a tutti i livelli ed è ciò che la caratterizza.

L'impresa infatti altro non è che un gruppo di uomini fortemente motivati e tesi verso un unico e condiviso obiettivo. E per arrivare a capire questo, è necessario riorientare la nostra cultura, disimparare il consueto modo di vivere e di operare, e imparare nuovamente, valorizzando l'uomo, le relazioni e il territorio.

Ritengo che intanto dobbiamo fare due cose essenziali: la prima è quella di non uccidere le imprese, la seconda è quella di impegnarci a favorirne la nascita.

Per quanto riguarda il primo aspetto ritengo sia fondamentale basare la nostra attività nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa; in tal modo sicuramente non uccideremo le imprese, anzi ne garantiremo l'esistenza nel lungo periodo.

Quanto al secondo aspetto, occorre favorire la creazione delle imprese, aiutare la loro nascita. In questo ambito è fondamentale il ruolo della società, che deve stimolare nei giovani l'interesse e la passione a diventare imprenditore; per questo lo spirito imprenditoriale deve diventare un valore, uno strumento di crescita del territorio.

Per effetto naturale, quasi fisiologico, alcune imprese sono destinate a morire; solo tre imprese su cento superano il terzo passaggio generazionale. Ritengo che questo sia un reato gravissimo, assolutamente da evitare. Ciò si verifica perché è venuto meno quello che sta alla base dell'impresa, l'entusiasmo, la capacità di avere grandi sogni, qualcosa che possa far guardare al futuro con ottimismo, e perché questo sogno si realizzi serve pensare seriamente all'impresa come bene sociale.

Perché l'impresa sia capace di creare un prodotto eccellente, che a sua volta saprà deliziare il cliente, occorre un grande amore verso quello che si sta facendo e soprattutto pensare al proprio lavoro come parte di sé che si sta donando al mercato.

Per questo credo che dovremmo guardare l'impresa con occhi diversi. Gli imprenditori, per primi, quando pensano di lasciare l'impresa ai figli con sogni e aspirazioni completamente diversi, dovrebbero riflettere se i loro eredi hanno capito che la vera forza dell'impresa è costituita dai lavoratori (i macchinari, infatti, si comprano, gli stabilimenti si costruiscono, il *know-how* si può acquisire, ma gli uomini no, sono il vero patrimonio distintivo) e che l'impresa ha un suo ruolo sociale e debbono essere coesi per espellere dal sistema coloro che non l'hanno condiviso.

L'impresa ha il dovere di svolgere il proprio ruolo, ma anche noi soggetti civili dobbiamo assolvere il nostro.

A questo proposito vorrei citare l'articolo 4 della Costituzione, che ci invita a ricordare il nostro senso del dovere: ognuno ha il dovere di partecipare al progresso materiale e spirituale della società secondo le proprie scelte e capacità. Il dovere di cui si parla è di tutti, di ogni cittadino. Assieme all'articolo 1, che ribadisce il diritto al lavoro, dovremmo però ricordarci anche il dovere verso il lavoro e la necessità di un diverso approccio a

quest'ultimo, inteso come un dovere, da svolgere con più attenzione e dedizione e, quindi, anche con maggiore sicurezza.

In definitiva, l'impresa è un bene sociale che dobbiamo costruire tutti insieme, per primo l'imprenditore, ma insieme a lui tutti gli altri attori, la classe politica, la classe sindacale e la società civile, ognuno nella sua posizione, ricordando sempre che tutto parte da ciascuno di noi.

E perché questo sia garantito anche nel prossimo futuro, mi rivolgo agli enti di formazione e soprattutto agli studenti e alle nuove generazioni, perché abbiano sempre un grande amore per il proprio lavoro e per il proprio ambiente generale e particolare. L'impresa ha bisogno di persone competenti, ricche di passione e di entusiasmo, necessario a superare la fatica di qualunque impegno, a percorrere le strade meno facili, ma spesso vincenti, a fare grandi cose.

Emerson diceva che senza entusiasmo non si è mai compiuto niente di grande. E le nostre imprese, anche se piccole, sapranno fare grandi cose se saranno attente, coscienti ed entusiaste del proprio ruolo e della corrispondente responsabilità sociale, ad iniziare da quella spesa nel contesto locale e territoriale di appartenenza.

Ancona, Confindustria Marche, 6 maggio 2009

PREFAZIONE

di Antonio Matacena, Mara Del Baldo

Sii il cambiamento che vuoi veder avvenire nel mondo.
Mohandas Karamchand Gandhi

Mentre la riflessione critica intorno alla responsabilità sociale alimenta un vivace dibattito internazionale e a livello comunitario viene istituzionalizzata attraverso la CSR e il correlativo bilancio di sostenibilità, il contesto economico complessivo resta di fatto ancora incentrato su un sistema capitalistico che ha come principali protagoniste imprese di grandi dimensioni, public company su base transnazionale, i cui comportamenti troppo spesso sono opportunistici, quando non socialmente irresponsabili. Per contro, all'universo delle PMI, che quantitativamente alimentano l'ossatura socio-economica di buona parte dei diversi Paesi, non è sempre o del tutto riconosciuto un ruolo portante nello sviluppo della sostenibilità.

L'imprenditorialità costituisce un fondamentale polo dialettico della vita e del tessuto sociale ed economico. In un Paese come l'Italia, che conta un numero eccezionalmente elevato di piccole unità, milioni di imprenditori, assieme alle proprie famiglie, costituiscono il gruppo sociale più numeroso, formato in prevalenza da piccoli imprenditori e da artigiani, gruppo che deve sapere ricevere e dare al mercato eticità e legittimazione. La collettività esprime infatti in modo sempre più deciso bisogni e attese che incidono sulla crescita del sistema aziendale, sulla concezione stessa di sviluppo e sulla sua sostenibilità "intesa come crescita che avviene mantenendo in equilibrio le condizioni di sviluppo economico, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente; in altri termini realizzando il cosiddetto equilibrio delle tre "E": ecologia, equità, economia".

Una possibile chiave di lettura per riflettere sul futuro e sulla "portata" della CSR e sul suo "radicarsi" quale orientamento culturale diffuso e filosofia ispiratrice della gestione e del governo d'impresa, lucrativa e non, non può pertanto prescindere dal riconoscere il peso delle PMI, non solo in termini numerici, quanto legato all'insostituibile contributo delle stesse nel superamento del conflitto tra capitale e lavoro, nella creazione di occupazione,

nella capacità di favorire l'integrazione sociale e, più in generale, nel miglioramento del benessere del Paese e nella creazione di un "bene comune".

Le imprese di piccole e medie dimensioni, nonostante la diffusa opacità dell'informativa, sono spesso protagoniste eccellenti di un "capitalismo gentile" e di una tensione verso la *soft economy*, intesa quale movimento di carattere culturale, tipicamente italiano, che mette insieme le aziende e il territorio, le nuove tecnologie e le tradizioni, la coesione di una comunità con il bisogno di competitività, intrecciando sistema produttivo, ambiente, formazione, cultura, turismo. Questo approccio è il più delle volte intrinseco alla natura delle PMI e dei loro artigiani, per la presenza di alcuni aspetti "congeniti": l'incidenza delle variabili soggettive, che trovano una prima e piena manifestazione nella centralità dell'imprenditore e/o della famiglia proprietaria e del suo sistema valoriale e facilitano la convergenza intorno alla missione aziendale; la semplicità e l'organicità della struttura organizzativa, che rende efficaci forme di coordinamento basate su meccanismi informali che fanno leva sulla relazionalità; il radicamento sociale e la prossimità al contesto socio-economico interno ed esterno.

Rispetto al manager l'imprenditore più raramente è guidato da motivazioni solo economiche, nel mentre vive stimoli ampi sotto il profilo sociale. Gli studi di matrice tipologica sull'imprenditorialità identificano nei valori e negli atteggiamenti posseduti dai piccoli imprenditori le determinanti delle scelte strategiche, che rimandano a motivazioni e caratteri personali, di natura psicologica e sociologica. Parimenti, evidenziano come il posizionamento competitivo dell'impresa scaturisca sia dall'adattamento del binomio mestiere/missione, che dalla capacità di aprirsi ai valori etici dominanti nella società, ai conseguenti ruoli e responsabilità sociali.

Mentre la grande impresa ricerca nella *business integrity* una via per creare e mantenere relazioni positive e per acquisire legittimazione e consenso e mentre in tale contesto cresce l'orientamento allo "scambio di competenze" e il ricorso a manager *multitasking*, modello importato dal mondo anglosassone, che vede aumentare gli spazi di dialogo sul terreno della governance tra imprese lucrative e aziende ed organizzazioni non profit, nelle PMI l'imprenditore proprietario è impegnato in prima linea nella ricerca della composizione tra equilibri economici e valori morali. La leadership sociale, che rappresenta sovente il punto di arrivo dell'attività imprenditoriale, trova il suo contrappeso nella responsabilità sociale vissuta dall'imprenditore e trasferita all'azienda. Per l'imprenditore la pervasività delle valutazioni etiche nelle scelte e nei problemi aziendali è massima, mentre nelle grandi imprese, anche per la ridotta visibilità degli esempi del top management capaci di suscitare comportamenti emulativi e di trasmetterli

all'intero corpo organizzativo, l'introduzione delle pratiche e degli strumenti di diffusione della CSR, assieme all'istituzione di specifiche figure e organismi (*ethics officer*, *ethical committee*), rappresenta spesso l'unica (ma non sempre efficace) via per una corretta delega dei poteri, per sviluppare una formazione etica dei dipendenti, per creare spazi di colloquio e di confronto, superando gli ostacoli della burocrazia e la logica del budget. Pertanto, sebbene né la nascita dell'*ethics corporate culture*, né quella della CSR siano "legate" alle imprese minori, trovano proprio nelle specificità dei principi che guidano il piccolo imprenditore una loro matrice, per tre essenziali motivi: l'influenza della sfera soggettiva, che nella piccola impresa è massima, l'importanza della relazionalità verso l'interno e verso l'esterno, esaltata dalla limitata dimensione, e il radicamento sociale della piccola impresa e del suo artefice.

Rispetto alla tipologia binomiale di attori economici attualmente dominante che vede, da un lato, imprese di grandi dimensioni, spesso socialmente irresponsabili, dall'altro, imprese a socialità prevalente (cooperative e imprese sociali) che nella socialità hanno la propria vocazione e la propria ragione di esistere e nelle quali, in assenza di interessi proprietari, trova concretezza il principio della *stakeholder democracy*, diventa allora interessante verificare come si "collocano" le PMI lucrative, quali siano i costi e i benefici sociali da queste prodotti, quale la capacità di aumentare la soglia della sopportabilità sociale e di proporre un modello alternativo alla mercatizzazione dello spazio e del tempo e della società nel suo insieme.

Partendo da questa impostazione concettuale e da questi interrogativi di fondo il lavoro propone una serie di riflessioni che ruotano intorno al ruolo attuale e prospettico delle PMI e, in particolare, delle imprese "minori" inserite in dati contesti territoriali ("imprese di territorio"), rispetto alla traduzione della CSR e della sostenibilità in azioni e comportamenti concreti e alla sua comunicazione in termini di *accountability*.

Le riflessioni intendono *in primis* suscitare e, secondariamente, delineare delle possibili risposte ad una serie di domande che costituiscono, di fatto la *research question* posta alla base dello studio, avviato tramite la ricerca sul campo e sviluppato attraverso l'analisi qualitativa di selezionati casi relativi ad aziende manifatturiere for profit della Regione Marche.

Nelle PMI in generale, e nelle PMI "di territorio", in particolare, l'orientamento alla CSR e alla sostenibilità è (più) significativo rispetto a quello espresso dalle imprese di grandi dimensioni? Le buone pratiche di CSR delle PMI inserite in dati contesti localizzativi incrementano il capitale sociale del territorio? Esiste un modello di "CSR di territorio" fondato sul coinvolgimento attivo e sulla partecipazione ad un network su base lo-

cale che ha tra i protagonisti le PMI? Su quali variabili e fattori di contesto (ambientali, culturali, antropologici) si basa tale modello e come si declina in termini di governance sostenibile del territorio?

Per dare risposta a questi interrogativi il lavoro si articola in due momenti, il primo di inquadramento concettuale e normativo, di essenziale premessa al secondo, di taglio più operativo e contingente, poiché centrato sull'analisi delle testimonianze di sviluppo sostenibile e di accountability di un numero circoscritto di PMI e sulle esperienze di interlocutori istituzionali (associazioni di categoria, aziende non profit, enti territoriali) che convergono intorno al mondo delle piccole imprese e che costituiscono altrettanti attori di un network la cui vocazione è quella di offrire proposte tangibili di sviluppo sostenibile, tratteggiando un modello di CSR di territorio applicato, nello specifico, a quello marchigiano.

I due momenti interpretativi definiscono, quindi, i due piani della prospettiva di analisi, deduttiva e induttiva, e corrispondono ad altrettanti parti in cui si snoda il volume, che intende proporre una chiave di lettura, forse diversa, ma non per questo meno realistica, del percorso futuro della CSR e della sostenibilità. Partendo da una rivisitazione critica di tali concetti, la finalità è quella di offrire un contributo propositivo, ovvero di indicare un possibile percorso, di cui validare le implicazioni e la possibile applicazione anche in altri contesti territoriali.

Toccando più da vicino i singoli contenuti del lavoro, la relazione di apertura (di Antonio Matacena) propone un'analisi del concetto e dell'applicazione della responsabilità sociale d'impresa, secondo una prospettiva diacronica, centrata sull'analisi storicizzata della CSR e dei suoi principali protagonisti: Stato e imprese lucrative di grandi dimensioni. Il primo nel ruolo di protagonista in quanto regolatore e distributore della ricchezza che, oltre a disciplinare a monte e a valle l'attività del mercato, direttamente gestisce il circuito di produzione/distribuzione dei cosiddetti beni pubblici e/o meritori; le seconde, in quanto mercato (inteso, quest'ultimo, come complesso delle aziende for profit) che gestisce il circuito di produzione/distribuzione dei cosiddetti beni privati.

La responsabilità sociale d'impresa, sulla base di tale inquadramento concettuale, appare però stretta fra le debolezze dello Stato e la forza di un attore, le grandi aziende for profit, ossessionate dalla ricerca del profitto e dalla logica del *short termism*, che le induce a sviluppare strategie erratiche e talora destrutturanti.

La storicizzazione del concetto di responsabilità sociale delle imprese lucrative e l'analisi dei diversi momenti interpretativi propone un metro di giudizio in base al quale valutare la correttezza delle risposte attuali, tra le

quali si colloca anche quella espressa dalle PMI con vocazione territoriale, e di analizzare l'evoluzione nel tempo dei rapporti fra attori socio-economici nell'ipotesi che l'intensità, il contenuto ed il livello della responsabilità sociale delle imprese scaturisca dalla modifica delle loro relazioni e discenda (secondo un'ottica contingente e situazionale) dal mutare delle condizioni d'essere del sistema economico, politico e sociale in cui gli attori in gioco sono immersi.

Nel contesto di tale analisi si inserisce la riflessione sul ruolo degli strumenti tramite i quali esplicitare e comunicare agli stakeholder e alla società civile gli ambiti di responsabilità sociale di cui le singole imprese si fanno carico, partendo dall'assunto che il sistema di comunicazione impresa-ambiente nasca come esito congruente delle strutturali relazioni esistenti tra mission e governance e si ponga, pertanto, come componente del trionio mission-governance-accountability, i cui elementi devono caratterizzarsi per una esplicita e coerente coordinazione. Mission come esplicitazione e sintesi del finalismo aziendale; corporate governance come struttura di comando e di governo presente nell'azienda; accountability come responsabilità informativa dell'azienda.

L'applicazione di tale paradigma interpretativo consente di individuare idealtipi di aziende in cui si realizza in modo sistematico la coordinazione fra i tre accennati elementi e, conseguentemente, la tipologia e il contenuto dell'accountability che in esse dovrebbe essere presente. Consente altresì di formulare una proposta di evoluzione del concetto di responsabilità sociale, che riflette una visione del tutto nuova, per cui nelle imprese lucrative la CSR è strettamente connessa, da un canto, all'esigenza dell'impresa di non causare danni e di garantirsi legittimazione, dall'altro, al diritto/dovere di informare gli interlocutori sociali rilevanti sull'eticità del comportamento gestionale per ottenere consenso all'agire e acquisire un merito reputazionale.

Poiché dunque la CSR assume una connotazione tipicizzante a seconda del tipo d'impresa, la riflessione si estende alle PMI e al tipo peculiare di PMI "di territorio", in cui si riscontra una più stringente e facile coesione fra i tre elementi. In tale contesto l'orientamento alla CSR e alla sostenibilità, per le specificità che contraddistinguono le PMI, non ha una matrice "disgiunta": da un lato, la CSR parte dalla mission (come nella cultura aziendale europea alsaziano-renana) e compone gli obiettivi in cui si sintetizza la finalizzazione dell'impresa lungo le tre dimensioni (di reddito – obiettivi reddituali –, del cliente – obiettivi di soddisfazione e competitivi –, degli altri interlocutori – obiettivi di consenso o coesione –); dall'altro, diventa uno strumento di governance (come nella cultura anglo-americana)

che facilita l'incontro fra attori, in tema di risorse apportate dai singoli stakeholder e di diritti/doveri degli stessi.

Le PMI "di territorio", "morfologicamente" orientate verso uno sviluppo sostenibile del contesto di insediamento (e non solo) e in grado di realizzare (e di testimoniare) la coordinazione mission-governance-accountability (nel momento in cui fanno uso di strumenti formali di comunicazione della CSR), presentano attributi e tratti per cui si discostano in modo significativo dai comportamenti tipici delle imprese lucrative di grandi dimensioni e più si avvicinano a quelli degli attori del terzo settore.

Lo schema di analisi proposto induce, pertanto, a identificare gli aspetti della mission e del sistema di governance delle PMI capaci di realizzare quella sintesi socio-competitiva che deriva da un approccio alla CSR stabile e strutturato, incorporato nel proprio orientamento strategico, nelle modalità di governo e nel sistema di rendicontazione esterna. L'ipotesi di fondo è che in presenza di una solida cornice etica e valoriale, promossa e condivisa dal vertice aziendale, che guida l'impresa nello svolgimento di una gestione socialmente responsabile e verso l'adozione di strumenti (*social statement*) di sua comunicazione (carta dei valori, codice etico, bilancio sociale, bilancio ambientale, di sostenibilità ecc.), l'assetto della governance e la sua qualificazione incontrino meno tensioni e orientino le energie per il bene dell'impresa, dei suoi uomini, della società e dell'ambiente in cui è inserita. E questo per un insieme di fattori che riflettono la specificità delle PMI: la convergenza intorno alla missione e ai valori aziendali, facilitata dalla prossimità e dal coinvolgimento dell'imprenditore e/o della famiglia imprenditoriale nella gestione e nella guida dell'impresa, la semplicità della struttura organizzativa, che consente rapporti diretti e frequenti tra i diversi operatori aziendali e rende efficaci forme di coordinamento basate su meccanismi informali (contatti continui negli uffici), piuttosto che formali (riunioni), il radicamento all'ambiente socio-economico di appartenenza.

Il secondo contributo (di Maria-Gabriella Baldarelli) propone una lettura delle dimensioni della responsabilità sociale in una prospettiva economico-aziendale. L'obiettivo è quello di riflettere, dal punto di vista teorico, sull'evoluzione delle declinazioni della CSR nelle aziende for profit, evoluzione legata al profondo cambiamento del sovra-sistema ambientale in cui l'azienda opera e con cui interagisce. Tale cambiamento impone di prendere coscienza dell'esistenza di una responsabilità più ampia rispetto a quella economica, con cui l'azienda deve confrontarsi nel processo decisionale e di comunicazione. Di questo "ambito", che corrisponde a quello sociale, occorre tenere conto sia nella definizione della mission, sia nel processo di governance, come nell'accountability.

Alle dimensioni tradizionali della CSR, legate ai differenti stakeholder (attori del mercato competitivo quali clienti, fornitori, finanziatori, concorrenti, soci, lavoratori, sindacati, Stato, ambiente ecologico e collettività), altre si sono affiancate e riguardano il ruolo della responsabilità sociale rispetto all'Economia Civile, l'evoluzione della responsabilità sociale verso una sostenibilità più ampia e il suo ruolo quando l'azienda fa parte di una rete.

Le riflessioni si focalizzano prevalentemente su queste tre dimensioni e sono sviluppate tramite un metodo di ricerca deduttivo e induttivo.

Il primo è centrato sulla consultazione della letteratura italiana secondo una chiave di lettura economico-aziendale e un approfondimento dell'analisi dell'Economia Civile e di quella relativa agli accordi informali e alle reti di aziende, oltre che su una *review* dei contributi della letteratura internazionale appartenenti ai filoni della *social, ethical and environmental accounting*.

Il secondo metodo è focalizzato su analisi empiriche rivolte a singole aziende e reti di aziende, per individuare il ruolo in esse svolto dalla responsabilità sociale, analisi valse a verificare le conclusioni teoriche formulate.

Il primo passo è quindi quello di tracciare una rete concettuale che ricomprende i diversi filoni sviluppati attorno al tema della responsabilità sociale e i molteplici orientamenti degli studi proposti, inizialmente concentrati sugli aspetti definatori, poi mirati a identificare il ruolo della responsabilità sociale nel vettore di obiettivi dell'azienda e nel contesto del suo orientamento strategico e, in tempi più recenti, ad analizzarne gli ambiti di applicabilità alle diverse tipologie di aziende, tra cui le piccole e medie imprese. Il passo successivo è quello di considerare la CSR dal punto di vista normativo, attraverso le diverse tappe che ne hanno individuato linee portanti, azioni e strumenti.

L'attenzione converge poi sul rapporto tra responsabilità sociale ed Economia Civile, filone innovativo sviluppato prevalentemente attraverso contributi di studiosi scozzesi e italiani, che avvalorano modalità di gestione e rendicontazione rispettose dei valori della persona e della società. In esso trovano spazio la logica della reciprocità (non strumentale, ma fondata sul principio di gratuità) e quella della felicità, che entrano nella stessa logica economica.

La responsabilità sociale, in questa nuova accezione, tiene conto della dimensione culturale e dello spazio geografico in cui l'azienda è inserita e della qualità della vita di una collettività vicina e lontana.

Prende poi corpo la tesi dell'importanza delle relazioni aziendali, non solo per i fini economici, ma perché rispondenti all'esigenza dell'azienda di muoversi nella direzione della sostenibilità, in quanto evoluzione della responsabilità sociale all'interno delle aziende for profit, resa necessaria da