

Responsabilità di impresa e innovazione sociale come sfide al vento della storia

di Elena Battaglini

Ricercatore Senior, Responsabile dell'Unità di Ricerca "Economia Territoriale" – Fondazione Giuseppe Di Vittorio CGIL, Roma

In:

P. Messina (a cura di). *Oltre la responsabilità sociale di impresa. Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità*. Padova, Padova University Press, pp. 65-79.

1. Il vento della storia

Commentando il quadro di Paul Klee *'Angelus novus'*, Walter Benjamin (1962) scriveva che l'Angelo della storia vede al contempo catastrofe, ma anche qualcosa che lo spinge irresistibilmente nel futuro. L'angelo di Klee, infatti:

[...] Sembra in atto di allontanarsi da qualcosa su cui fissa lo sguardo. Ha gli occhi spalancati, la bocca aperta, le ali distese. L'angelo della storia deve avere questo aspetto. Ha il viso rivolto al passato. Dove ci appare una catena di eventi, egli vede una sola catastrofe, che accumula senza tregua rovine su rovine e le rovescia ai suoi piedi. Egli vorrebbe ben trattenersi, destare i morti e ricomporre l'infranto. Ma una tempesta spira dal paradiso, che si è impigliata nelle sue ali, ed è così forte che gli non può chiuderle. Questa tempesta lo spinge irresistibilmente nel futuro, a cui volge le spalle, mentre il cumulo delle rovine sale davanti a lui al cielo. Ciò che chiamiamo il progresso, è questa tempesta.

Come tenterò di argomentare in questo capitolo, ciò che chiamiamo innovazione sociale è frutto di questo vento e di un tempo che viene dal futuro, un tempo che non è da intendersi come lineare e cronologico, ma un tempo-scopo, un futuro che, procedendo a ritroso, seleziona le sue cause e, a volte, scardina anche il lamento tossico di vecchie narrazioni sociali.

In tempi di trasformazioni epocali che sfidano, dal profondo, la nostra antropologia e le nostre certezze di umani, il conflitto con l'esistente è quotidiano.

Tuttavia, come scriveva Hölderlin, uno dei più grandi poeti del Romanticismo tedesco, là 'dove c'è pericolo cresce anche ciò che salva'. In altre parole, meno poetiche, a seconda del livello evolutivo raggiunto da individui e comunità, di fronte alle situazioni critiche, si può optare per la conservazione strenua, l'attaccamento indefesso alle consuetudini, alle vecchie obbedienze, alle narrative di potere e benessere consolidate, oppure si rompono gli indugi e, con coraggio, si tenta di trasformare ciò che ci sfida, ci crea disagio in 'altro'.

In questo senso, si potrebbe dire che la nostra epoca di 'crisi' (dal greco κρίσις: separazione, giudizio, sfida a scegliere da quale parte stare) ci inciti ad innovare, ad innovarci, abbandonando, a tutti i livelli, vecchi schemi di pensiero per nuovi modi di guardare il mondo e di fare politica.

L'innovazione è quindi, innanzitutto, un modo adattivo (nel senso della capacità propria di ogni organismo vivente di conservare in modo continuo le sue attività funzionali entro livelli compatibili con la sopravvivenza) per vedere la crisi dei nostri territori come una possibilità di scelta. Ampliare i nostri criteri osservativi ci farebbe accorgere che questa crisi stia attivando, in molte periferie urbane e rurali, delle pratiche, forme di solidarietà, di economia e di sviluppo che sono molto interessanti. Si tratta ancora di esperienze di nicchia che, come sostengono alcuni, richiedono un *upgrading* di tipo istituzionale.

La domanda ora, che tutti dobbiamo porci è la seguente: se si condivide che negli interstizi sociali, nelle periferie urbane e rurali, molte comunità locali, in assenza di Stato e laddove il Mercato produce solo danni, non abbiano più nulla da perdere e, quindi, si stiano organizzando rispondendo, come possono, alla crisi, possiamo sostenere che queste esperienze e pratiche abbiano in sé i germi per immaginare un nuovo modello di convivenza e forse di sviluppo? Se sì, come alcuni economisti

specie *mainstream* sostengono, dovrebbero assurgere a istituzioni. Ma siamo sicuri che le istituzioni - per come oggi sono configurate - possano costituire la forma adatta a ciò che di innovativo queste nuove pratiche esprimono? Non mi risultano studiosi che si pongano la questione in questi termini. Queste trasformazioni epocali pongono almeno due tipi di sfide: per i *policy makers* quella di aprirsi all'ascolto dei bisogni, delle domande sociali che produce la crisi nei nostri territori. Ascolto che implica anche quello di riconoscere, supportare, collaborare con gli attori territoriali (cittadini, movimenti, associazioni) e le loro pratiche innovative locali per contribuire a farne pratica istituzionale.

Per noi studiosi, invece, questa 'metamorfosi del mondo' (Beck 2016) costituisce essenzialmente una sfida metodologica: con quali lenti osservative, quali concetti ci aiutano ad osservare l' 'intensità' delle motivazioni degli attori sociali e delle comunità al cambiamento? Quali variabili lo alimentano o lo ostacolano?

Per tentare di rispondere a queste domande ma, soprattutto, per costruirne di nuove, magari più efficaci, che ci guidino come *policy makers* o studiosi per affinare i nostri strumenti concettuali e anche a pensare a nuove cassette di attrezzi metodologici, conviene qui osservare da vicino i mutamenti occorsi alla macro-scala delle relazioni tra Stato, Mercato e Società dell'Occidente sviluppato, tra modernità e l'epoca tardo-moderna.

2. Stato, Mercato e Società oltre la Modernità: confini più porosi e una società civile in evoluzione

Le nuove relazioni tra Stato, Mercato e Società sono generalmente osservabili, in molti paesi, nell'arretramento dello stato dalle tradizionali sfere di competenza (intervento nell'economia, disciplina del *welfare state* etc.) e dal contestuale processo di assunzione di alcuni aspetti di queste funzioni da parte degli attori economici e sociali. In letteratura, questi processi sono oggetto di un vasto dibattito di cui sono protagonisti essenzialmente i post-modernisti e i teorici della modernizzazione riflessiva (Giddens 1990; Alexander 1995; Kumar 1995; Albro 1996).

Sebbene le interpretazioni sul senso e sugli esiti della modernizzazione divergano, esiste un generale consenso sul ruolo dei processi di globalizzazione e individualizzazione, quali forze trainanti di questa transizione.

Beck (1986) ha argomentato come l'asse centrale della modernizzazione nelle società industriali sia stato costituito dal controllo della natura e della vita sociale. Sotto il profilo degli assetti socio-economici, il progetto modernizzatore non poteva accettare disomogeneità e, pertanto, le istituzioni centrali della società industriale - il capitalismo, la burocrazia, lo stato-nazione - hanno esercitato una forte pressione per l'omologazione delle differenze razionalizzando (Weber 1922) e disciplinando (Foucault 1975) la vita sociale in modo che le differenze culturali si dissolvessero, al fine di un maggiore controllo delle forze sociali. Queste dinamiche si sono riverberate anche nella strutturazione delle identità individuali laddove il lavoro retribuito e professionale costituiva l'asse principale su cui ruotavano le biografie e lo stesso senso d'identità fornendo, insieme alla famiglia, un sistema di coordinate bipolari entro il quale si è affermata la razionalità economica dell'industrialismo (Battaglini 2002).

Il progetto della prima modernizzazione si dispiegava anche nella definizione di confini molto precisi - di legittimità e competenze - tra stato, mercato e società che, a loro volta, erano animati da differenti forze motrici: rispettivamente la burocrazia, la competizione economica e la solidarietà. Tra queste sfere spiccava il ruolo autoritativo dello stato-nazione (van Tatenhove, Arts, Leroy 2000). La razionalizzazione e il controllo delle interazioni e delle interdipendenze tra esse si esercitava attraverso istituzioni quali la famiglia, l'impresa fordista e le politiche del *welfare state* (Dubink 2003). In questo quadro, nella prospettiva della modernizzazione politica, i processi decisionali facevano appello ad una razionalità comprensiva o sinottica che, di fatto, implicava che le decisioni organizzative o le stesse azioni di *policy* potessero essere effettuate e implementate attraverso scelte controllabili nei loro effetti e computabili nei loro benefici (De Marchi, Pellizzoni e Ungaro 2001).

Successivamente, i processi di globalizzazione dei rischi - in particolare ambientali - e di individualizzazione, che hanno privato gli individui dall'ancoraggio con la tradizione, i legami solidali con la propria comunità di appartenenza e con le istituzioni del *welfare state*, hanno profondamente modificato l'assetto descritto e hanno condotto verso un nuovo stadio della modernità. Il modello autoritativo dello stato-nazione e la sua esclusività sono, quindi, stati messi in discussione da nuove dinamiche di potere a diversi livelli, dal locale al multinazionale e, nello stesso tempo, le sue relazioni con il mercato e la società civile diventano meno chiare per l'intensificazione dei livelli di interazione e interconnessione tra gli attori economici e sociali, la standardizzazione dei modelli sociali, economici e culturali e la radicalizzazione delle eterogeneità locali come reazione alle tendenze omogeneizzanti della globalizzazione.

In particolare il processo di individualizzazione ha eroso definitivamente i legami delle istituzioni comunitarie come la famiglia e la comunità locale e ha privato gli individui delle protezioni sociali dello stato assistenziale, smantellato sotto l'onda delle *'less state politics'* (van Tatenhove et al. 2000: 44). In questo contesto, le minacce ambientali globalizzate (Beck 1986), la deprivazione dalle tradizioni (Giddens 1991), la perdita di riferimento con l'esperienza e la cultura di appartenenza (Castells, 1997) - e, aggiungiamo noi, con il lavoro a tempo pieno e per tutta la vita su cui facevano perno le biografie individuali della prima fase della modernità (Battaglini 2002 - hanno come corollario la scomparsa della corrispondenza tra individuo e società nelle sue istituzioni fondamentali, come il lavoro e la famiglia e quindi la frantumazione delle esperienze individuali e collettive (Touraine 2005). L'identità individuale tardo moderna, dunque, non si esprime più in termini di professione e di reddito, ma si gioca su diversi ambiti dell'esistenza e il benessere lavorativo si amplia verso più dimensioni.

Contestualmente la questione ambientale, elemento caratterizzante la fase attuale della modernità, si presenta come 'questione intrattabile' (Schön e Rein 1994) in quanto implica divergenze di valori, interessi, credenze e che, per questo, esige percorsi innovativi e multi-attoriali di regolazione sociale e istituzionale. Tali percorsi incontrano le problematiche specifiche della questione ambientale costituite da: l'interdipendenza tra la tutela ambientale e gli altri ambiti di intervento pubblici, la loro complessità tecnica, la frequente non percepibilità ai sensi umani come, ad esempio, un rischio chimico, che implica la necessità di una loro conoscenza, l'asimmetria tra dispiegamento degli effetti a lungo termine dei problemi ambientali e il breve termine su cui sono tarate le agende politiche (la 'tirannia dell'immediato', scandita dalle scadenze elettorali).

La 'società globale del rischio' (Beck 1998) comporta quindi il confronto con problematiche che non possono essere affrontate con i modelli regolativi della prima modernità e vanno individuate nuove forme di intervento 'dentro e oltre' il modello autoritativo di stato-nazione (Wapner 1995). Caratteristica principale di questa transizione è la ridefinizione dei confini tra le tre sfere - da molti autori interpretati come fallimento dello Stato o del Mercato - e l'aumento conseguente delle aree di intersezione tra esse. Il carattere trasversale della tematica ambientale e la pervasività dei rischi che la sottendono si sono tradotte nell'aumento del grado di complessità degli obiettivi delle politiche e nella necessità di estendere l'impegno e la responsabilizzazione, con l'effetto di rendere tutti gli attori sociali 'portatori attivi d'interesse' della tutela ambientale e, tra questi, gli imprenditori e gli stessi lavoratori.

Al crescere della complessità della realtà di riferimento e dei problemi ambientali da gestire, si è assistito a un'evoluzione delle interazioni tra i diversi attori dell'arena politica. L'aumento degli impegni e delle risorse necessarie per il raggiungimento dei nuovi obiettivi ha contribuito al passaggio verso una nuova caratterizzazione dei rapporti tra pubblico e privato. Da un sistema di relazioni, quindi, che faceva perno su strumenti di comando e controllo, e che dava prevalentemente seguito a evasione e conflitto, si è passati, quanto meno idealmente, ad un modello che privilegia la responsabilizzazione degli attori all'interno di una condivisione di obiettivi.

In Italia, questa transizione può essere anche definita come slittamento da forme organizzative gerarchiche, centralistiche e verticistiche, verso forme molto più decentrate, distribuite da una società verticale ad una orizzontale. La società verticale, la cui fine può essere fatta risalire al 1993, anno

dell'accordo sulla scala mobile, era caratterizzata da una mobilità sociale dal basso verso l'alto, mediata dal welfare o dallo Stato, specie all'interno del conflitto tra capitale e lavoro. Successivamente l'aumento della porosità dei confini tra Stato, Mercato e Società ha portato all'avvento di una società orizzontale (1993-2008) di tipo post-fordista in cui il *must* era crescere e moltiplicarsi. Se prima i problemi si articolavano e declinavano tra l'alto e il basso dei principali assi di relazione socio-politica, nella società orizzontale il problema si polarizza su una dimensione *in/out*: l'inclusione nel sistema economico, per esempio attraverso la partita IVA, era illusoriamente possibile. L'alternativa era la marginalizzazione o, nei casi più drammatici, l'esclusione sociale. L'esplosione della crisi del 2008 spazza via in un sol colpo l'illusione che l'insicurezza socio-occupazionale, la precarietà del lavoro, il riapparire del 'vivere alla giornata', sarebbe stato un fenomeno tutto sommato riassorbibile nel tempo medio. Da allora, in assenza di mediatori statuali e afferenti al mercato che fossero credibili, autorevoli e affidabili; di fronte a dati di realtà non più eludibili, gli assi orizzontali e verticali, lungo cui si distribuiva la configurazione della nostra società di fine secolo, hanno cambiato forma e stato, spazzando via ogni illusione. Le diseguaglianze, dunque, trascendono gli assetti, vanno oltre concetti come le classi e si configurano come prevalentemente come *diseguaglianze territoriali* che dipendono direttamente dall'allocazione della spesa pubblica e dall'idea di sviluppo perseguita a livello macro e microeconomico.

3. La governance della crisi: dalla Responsabilità Sociale di Impresa (CSR) alla Corporate Social Performance (CSP)

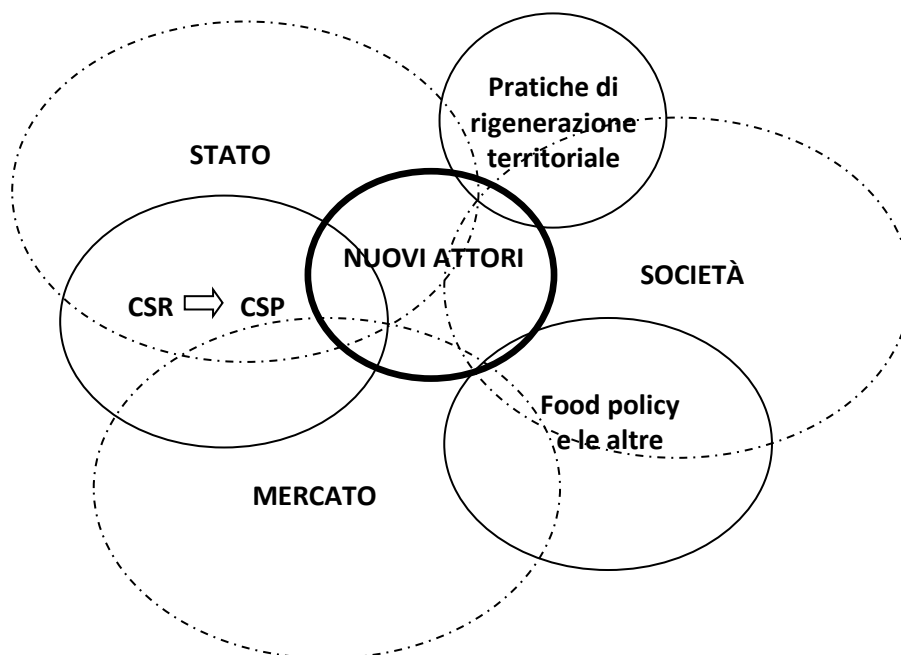
I confini sempre più porosi tra Stato, Mercato e Società implicano, come efficacemente scrive Messina (2012), nuovi 'modi' di regolazione sociale dello sviluppo da intendersi nel senso di 'territorializzazione'¹.

In questa prospettiva, il locale, il territorio assumono una nuova rilevanza sia per le politiche pubbliche, sia per gli studi di economia regionale e le analisi socio-spaziali. Più che il territorio in sé, è l'idea di territorio che va, qui, considerata; da intendersi non tanto nella sua accezione tradizionale: come insieme di risorse naturali (acqua, terra, aria) e come prodotto delle trasformazioni umane, bensì un'idea di territorio, e di processi di sviluppo, impliciti nel concetto di territorializzazione: in riferimento, cioè, alle percezioni, ai valori e soprattutto all'uso che le comunità locali ne fanno, nel tempo e nello spazio.

Provando a sintetizzare le linee di ragionamento, fin qui svolte, la nuova configurazione dei rapporti tra Stato, Mercato e Società nella tarda modernità sono sintetizzabili nella seguente immagine (Fig.1):

¹ Per un approfondimento anche teorico di questi concetti, sia consentito un rinvio a Battaglini (2014) e a Dessein, Battaglini e Horlings (2016).

Fig. 1 - Le configurazioni tardo-moderne tra Stato, Mercato e Società e i nuovi strumenti e pratiche di governance multilivello)



Come si osserva nella figura tracciata, i punti di intersezione delle diverse sfere di legittimità e competenza, laddove i confini di Stato-Mercato-Società si fanno via via più porosi, sono occupati da nuovi strumenti di *governance* multilivello. Tra questi la cosiddetta CSR nella sua evoluzione in CSP che non ha ancora risolto ambivalenza di fondo: se cioè questo strumento, in mano alle imprese, sia espressamente concepita come strumento *value-laden* per la sicurezza del lavoro e la qualità della vita.

La Performance Sociale d'Impresa (CSP) è, infatti, una questione aziendale complessa che riguarda politiche di gestione delle imprese, compatibili con gli obiettivi e i valori della società. Sebbene sia stata inizialmente applicata in relazione alle preoccupazioni degli azionisti, degli stakeholder e del welfare statale, c'è un crescente interesse nell'individuare la CSP nei contesti molto più ampi di modelli e traiettorie dell'innovazione. Il focus di queste nuove linee di indagine si basa su politiche CSP orientate dalle comunità locali, impegnate con forme socialmente innovative di organizzazione del lavoro e relazioni di solidarietà tra imprese, cittadini e attori all'interno e al di fuori dei territori.

Le aziende stanno affrontando nuove sfide per impegnarsi in partnership pubblico-privato, multi-stakeholder e intersettoriali (Rein, Stott 2009; Draxler 2016) e stanno subendo pressioni verso la responsabilità d'impresa non solo da parte dei propri azionisti, ma anche dai propri lavoratori, dipendenti, consumatori, fornitori, comunità locali, responsabili politici e società in generale (Anderson 2005; Cavanagh et al. 2005).

Pertanto, le prestazioni sociali aziendali (CSP) si riferiscono ai principi, alle pratiche e ai risultati delle relazioni e delle dinamiche sociali, economiche e ambientali con attori e organizzazioni sociali, in termini di azioni deliberate delle imprese nei confronti di questi ultimi e dalle esternalità e impatti delle proprie attività.

Le radici intellettuali della CSP sono piuttosto profonde e vanno ricercate nella storia, nella filosofia, gli studi giuridici, nell'economia e, naturalmente, nelle scienze sociali. Data la complessità del concetto e la sua tematizzazione in relazione a valori sociali, la CSP è un concetto dinamico e multidimensionale che si riferisce agli interessi degli azionisti, a quelli degli stakeholder e alle policy di welfare. Due sono gli argomenti più comuni percorsi in letteratura sull'ambivalenza concettuale

della CSP: da un lato, un'azienda esiste per servire il bene di una comunità più grande e, dall'altro, il fatto che la responsabilità sociale del business sia l'aumento dei profitti (Yılmaz 2013).

Il concetto della CSP deriva dal precedente concetto di responsabilità sociale delle imprese (CSR), successivamente incorporato come una dimensione della CSP che si riferisce, in particolare, ai principi etici e/o strutturali della responsabilità sociale o dell'impegno commerciale con imprese terze. Nonostante la CSR sia stata oggetto di dibattito in letteratura che, per oltre un secolo, l'affronta sotto il profilo commerciale e della comunicazione, il primo Autore che la definì in termini moderni fu Bowen (1953), affermando che la CSR sia: 'un obbligo di perseguire politiche per prendere decisioni e seguire linee d'azione compatibili con gli obiettivi e i valori della società' (Bowen 1953: 6).

Nel corso del tempo, l'attenzione degli studiosi si è poi concentrata sui processi di business per rispondere alle problematiche degli stakeholder e quindi agli impatti e ai risultati dei comportamenti correlati alla CSP. Anche se importanti pietre miliari verso una teoria completa possano essere identificate in diversi autori², è solo dagli anni Novanta che le idee indipendenti e, implicitamente in competizione, di servizio per il bene di una comunità più grande e del *must* di un aumento dei profitti, sono state sfidate in una prospettiva più sistematica che integrerà i principi istituzionali, organizzativi e individuali dei livelli di CSP (Wood 1991). Questo articolato *framework* includeva il 'perché' (i principi), cosa e come (processi) e quanto accaduto (risultati) in relazione alla CSP, comprendendo responsabilità sociale e reattività, la teoria degli stakeholder, l'etica aziendale, le policy aziendali, nonché la gestione dei problemi e della sostenibilità.

3.1 Performance e reattività d'impresa

La reattività si riferisce ai fattori intra-organizzativi che influenzano l'implementazione delle performance societarie all'interno delle imprese e consente di realizzare trasformazioni di modelli di business su vasta scala che coinvolgono l'innovazione di prodotti e processi correlati alla progettazione di nuovi beni, la reingegnerizzazione dei sistemi di incentivazione della produzione e la valutazione dei processi, porta a cambiamenti organizzativi inter-funzionali.

Il programma di ricerca sulla responsabilità sociale delle imprese di Ackerman e Bauer (1976) ha fornito un'analisi della dinamica interna delle imprese, dando forma a come l'organizzazione possa istituzionalizzare le questioni sociali e ambientali. La Responsabilità sociale delle imprese ha sfidato quindi l'episteme alla base della scienza manageriale contemporanea, che rimane pesantemente influenzata dal sistema di 'assiomi' neoliberalisti (Gomez 1996, Martinet 1990), lasciando poco spazio per comprendere l'interazione dinamica tra azienda e società.

Nel corso del tempo, le dimensioni intra-organizzative della rilevanza delle prestazioni societarie hanno perso la loro rilevanza a favore dell'analisi discorsiva, della teoria neo-istituzionale, della creazione di senso, dei processi per decifrare la CSP nonché delle pratiche relative allo sviluppo sostenibile. A livello macro, questa ricerca sottolinea l'influenza delle variabili istituzionali sul comportamento aziendale (Aguilera et al. 2007; Campbell 2007).

3.2 CSP e impatti su stakeholder e shareholders

Uno degli approcci principali nell'analisi delle prestazioni sociali come strategia aziendale riguarda i suoi impatti sociali sugli stakeholder (Wood e Jones 1995; Spirig 2006). Poiché la performance societaria non è solitamente un attributo visibile di prodotti e servizi, la prospettiva della 'teoria degli stakeholder' (Freeman 1984) può essere considerata efficace a valutarne l'impatto. I portatori attivi di interesse (*stakeholders*) sono da considerare sia una fonte di aspettative su ciò che è auspicabile per i beneficiari delle azioni e dei risultati aziendali. Werther and Chandler (2006) classificano gli stakeholder dell'azienda in tre gruppi: organizzativo, economico e sociale. Inoltre, discutendo i diversi pro e contro della CSP per la società, utilizzando argomentazioni economiche, morali e razionali, questi autori argomentano le ragioni della crescente importanza e rilevanza della CSP. Essi

² Cfr. Ackerman e Bauer (1976); Carroll (1979); Davis (1973); Frederick (1978); Freeman (1984); Miles (1987); Preston, Post (1975); Wartick, Cochran (1985).

affermano, infatti, che i leader aziendali devono sforzarsi di operare dalla prospettiva di più parti interessate, cercando di bilanciare risultati (profitti) e metodi (attività operative). Il concetto di 'obiettivo strategico', che include visione, missione, strategia e tattica, con prestazioni sociali che fungono da filtro, è stato, quindi, considerato uno degli ingredienti chiave nello sviluppo di un piano strategico CSP.

Per gestire le diverse performance societarie, le aziende potrebbero utilizzare programmi di controllo ambientale (standard volontari) come i seguenti:

Standard internazionale di Social Accountability 8000 (SA8000): si concentra principalmente sui dipendenti e sulla questione delle condizioni di lavoro. Si basa sui principi delle norme internazionali che si riferiscono alle condizioni di lavoro e fanno parte delle convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro, della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite e della Convenzione sui diritti dell'infanzia. Lo standard divide i requisiti in nove aree (Social Accountability International, 2008): Lavoro minorile, Lavoro forzato, Salute e sicurezza, Libertà di associazione e Diritto alla contrattazione collettiva, Discriminazione, Pratiche disciplinari, Orario di lavoro, Remunerazione e Responsabilità di gestione.

ISO 26000 - Guida per la responsabilità sociale. Piuttosto che presentare i requisiti, questa norma fornisce le linee guida per l'implementazione dei principi di responsabilità sociale delle imprese. Lo standard definisce sette argomenti di base: Corporate Governance, Diritti umani, Pratiche di relazioni sindacali, Ambiente, Etica aziendale (ad esempio problemi di corruzione, concorrenza), Protezione dei clienti e Coinvolgimento e sviluppo della comunità.

L'obiettivo della norma *OHSAS 18001 - Gestione della salute e sicurezza sul lavoro* è valutare, eliminare e minimizzare i rischi per i dipendenti e altri soggetti coinvolti dalle aziende.

Un'altra direttiva che disciplina la gestione della salute e sicurezza sul lavoro è *l'OIL - OSH 2001*, emanata dall'Organizzazione internazionale del lavoro fondata dalle Nazioni Unite.

L'AA1000 AccountAbility Assurance Standard (2008 - attualmente in revisione per un nuovo lancio nel 2019): è una metodologia utilizzata dai professionisti della sostenibilità per gli impegni relativi alla sostenibilità, per valutare la natura e la misura in cui un'organizzazione aderisce ai Principi AccountAbility. Ha lo scopo di migliorare le relazioni con i gruppi di stakeholder e il loro coinvolgimento nella strategia di sviluppo sostenibile. Lo scopo di questo standard è includere la responsabilità nella gestione aziendale (Pavlakova et al. 2018).

L'inadeguatezza dei sistemi di controllo sociale privati, esistenti, ha sollevato critiche nei confronti dell'audit sociale privato e del cosiddetto modello di *compliance*, soprattutto se implementato in industrie orientate all'esportazione nei paesi in via di sviluppo che mancano di normative nazionali sul lavoro (Locke 2013, Thomsen e Lindgreen 2013).

Diverse tragedie del lavoro, verificatesi in fabbriche sottoposte a controllo ambientale, richiedevano un rinnovato impegno pubblico e accademico volto all'integrazione del modello di conformità con regole che potessero garantire livelli base di sicurezza e condizioni di lavoro dignitose per i lavoratori. Il modello di conformità si basa su regole o sugli standard di verifica dei protocolli di controllo dettagliati (liste di controllo). Diversamente, l'approccio orientato al committente si basa sull'analisi e sulla correzione delle cause principali dei problemi d'impresa, che si basano su *problem solving*, informazioni, condivisione, fiducia, reciprocità, *mentoring*, *coaching*, diffusione, migliori pratiche, integrazione degli standard, eccellenza operativa. Mentre il controllo sociale privato è fatto di ripetuti audit, pressioni dall'alto, l'approccio orientato al committente prevede un processo più proattivo basato sull'apprendimento, sulla creazione di capacità, sugli incentivi e sul rispetto reciproco (Locke et al. 2009).

Tra gli approcci finalizzati ad analizzare la performance sociale come effetti della strategia aziendale sui propri azionisti, spicca la cosiddetta *Triple Bottom Line (TBL o 3BL)*. È un quadro contabile costituito da tre diverse sezioni: sociale, ambientale (o ecologica) e finanziaria. Alcune organizzazioni hanno adottato il *framework TBL* per valutare le loro prestazioni in una prospettiva più ampia per creare un maggiore valore di business (Elkington 1997; Willard 2002; Savitz e Weber 2006).

4. CSP come strumento di sviluppo locale partecipato (*Community-Led Development Process*)

Oltre alle discussioni descrittive/analitiche del concetto, gran parte della letteratura di ricerca sullo sviluppo sostenibile di tipo neo-istituzionale, discute di prestazioni sociali incentrate su risorse che affrontano approcci innovativi e nuovi modi di pensare per affrontare efficacemente la sostenibilità verso le sfide globali ambientali che le società moderne stanno affrontando. Le linee guida suggerite per aiutare a costruire le capacità per affrontare efficacemente le complessità associate allo sviluppo sostenibile includono le aziende che assumono un ruolo guida nella sostenibilità ambientale e sociale, adottando un approccio comunitario, considerate come chiave per cambiare le attuali concezioni del capitalismo (Handy 2002).

Massey (1993) sostiene che i fenomeni globali sono radicati e 'territorialmente situati'. Inoltre, i rischi globali, nelle parole di Beck (2016), richiedono evoluzione, metamorfosi e non solo la trasformazione degli orizzonti politici a partire dalla 'fattualità' degli impatti del paradigma di sviluppo capitalistico e dei cambiamenti climatici. Essi, infatti, distribuiscono forme di disuguaglianza sociale che spesso sfuggono alle tradizionali prospettive dell'economia tradizionale che, evitando categorie cruciali come lo spazio-tempo, dovrebbero essere applicate in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. In questo senso, l'adozione di una scala locale, un'azione e una prospettiva basate sul luogo, sono da considerare cruciali. I rischi assumono, infatti, diverse aree geografiche in relazione alle diverse disuguaglianze sociali coinvolte (Beck 2016: 87).

Nonostante una serie di studi che, fino alla prima metà del XX secolo, non avevano tenuto conto delle variabili di tempo e spazio nella loro analisi dello sviluppo, i luoghi sono presi nella loro specificità come elemento fondante per la descrizione (e per alcuni autori, interpretando) i vincoli e le opportunità di sviluppo per le loro condizioni storiche, culturali e socioeconomiche. La teoria neoclassica della crescita che espunge le variabili spaziali è stata gradualmente messa in discussione a favore del cosiddetto approccio di sviluppo regionale endogeno (Stimson et al. 2011), che riconosce un crescente interesse sulla leadership locale e sottolinea la necessità di una connessione esplicita tra leadership e cooperazione locale.

In questa prospettiva, Thomas e Cross (2007) hanno sviluppato una provocatoria tipologia di organizzazioni e il loro rapporto con i luoghi. Esistono due punti di vista, che rivelano non solo il modo in cui le imprese si vedono in relazione al territorio, ma anche 'il significato che danno al luogo, che influenza poi i loro obiettivi, il loro contributo allo sviluppo territoriale e tutta la varietà di comportamenti d'impresa in relazione ai luoghi'. Questa prospettiva concettualizza le imprese e il loro successo come interdipendenti con il benessere del luogo; l'altro, invece, considera il loro successo come indipendenti dal luogo. Le organizzazioni del primo tipo si considerano responsabili dei contesti materiali, naturali e sociali del luogo, vedono il loro successo come intimamente legato al maggior benessere del luogo dove sono ubicate, e cercano, in modo proattivo, opportunità per investire in loco. Le organizzazioni del secondo tipo, d'altra parte, si vedono principalmente come agenti economici 'occupanti' il luogo d'elezione. Esse considerano che la loro responsabilità principale sia rivolta ai loro azionisti, e non ai luoghi in cui sorgono e si sviluppano; il loro contributo a questi è la creazione di posti di lavoro e le entrate fiscali. Di conseguenza, esse possono ignorare le risorse sociali e naturali del territorio, spesso a detrimento delle proprie performance a lungo termine (Thomas e Cross 2007: 40).

Nell'analisi (e implementazione) della CSP, 'assumere la prospettiva di un luogo' significa riconoscere i valori e integrare i significati che individui e gruppi danno a un luogo in relazione al suo contesto geografico e sociale. Questo approccio si concentra su come un territorio possa svolgere un ruolo nei rapporti strategici che le organizzazioni hanno con le loro comunità, i loro clienti e i dipendenti. Sulla base dei risultati di un gruppo di esperti, si tratta di uno strumento di misurazione progettato per valutare i valori e le strategie di un'organizzazione lungo cinque dimensioni o costrutti latenti di costruzione del luogo: etico, sociale, naturale, edificato ed economico. Serve sia come specchio che come lente attraverso cui le organizzazioni possono: 1) posizionarsi su un continuum di valori e strategie rispetto al luogo (cioè le loro relazioni con le sue dimensioni sociali, naturali,

materiali, economiche ed etiche); e 2) sviluppare strategie per come potrebbero rimanere dove sono o arrivare dove preferirebbero essere. (Thomas et al. 2016)

La crescita della CSP in tutto il mondo ha incoraggiato organizzazioni di diverso tipo, comprese le università, a guardarsi 'dentro' e rafforzare o rinnovare le proprie pratiche sociali (Leitão eSilva 2007).

Di conseguenza, alcuni studi sui partenariati tra università e comunità (Bok 1982; Maurrasse 2001; Berdal et al. 2011) suggeriscono come le partnership più forti e durature abbiano incoraggiato l'innovazione e la creatività, emerse da un processo di ascolto. Se un'organizzazione si considera un agente di cambiamento nella propria comunità e crea una cultura organizzativa che enfatizzi la partecipazione territoriale, la collaborazione, l'apprendimento reciproco e l'apertura al cambiamento, la costruzione di partnership potrebbero portare a innovazioni sociali efficaci e allo sviluppo sostenibile.

I leader di domani devono avere il coraggio di cambiare il sistema e portare con sé le decisioni che consentiranno di raggiungere gli obiettivi seguenti: bilanciare gli squilibri e compensare la redditività con altri importanti valori; integrare una comprensione della complessità del mondo e comprendere l'interconnessione che esiste tra le diverse entità. Comprendere le conseguenze a lungo termine delle proprie decisioni ed essere decisori a beneficio delle persone, degli affari e delle società, nonché dell'ambiente naturale.

Affrontando le complessità delle sfide globali, Beck ha scritto: 'Abbiamo bisogno di nuovi modi di vedere il mondo, essere nel mondo e immaginare e fare politica' (Beck 2016: 181). Di conseguenza, la concettualizzazione della CSP come innovazione orientata alla sostenibilità significa un impegno guidato dalla comunità che aiuti a risolvere problemi sociali complessi come risorse preziose, le loro *affordances* (Gibson 1986) e limiti per il loro uso, la loro conservazione o innovazione non può essere risolta utilizzando esperti, centralizzati, razionali ed esclusiva portata tecnica. I problemi centrati sul valore della comunità sono altamente resistenti alle risoluzioni che utilizzano approcci di scelta razionale poiché espongono la cultura nei loro riferimenti di riferimento. Al contrario, richiedono trasformazioni profonde nel modo in cui concettualizziamo e affrontiamo la gestione aziendale nell'ambito di politiche innovative di sviluppo sostenibile.

Il fallimento della *governance* e della politica in diversi ambiti della società considera l'innovazione sociale come una strategia e un processo non solo per soddisfare le esigenze individuali e collettive abusate dal mercato, ma per rafforzare il contenuto di solidarietà delle relazioni sociali tra le persone coinvolte nelle iniziative di innovazione sociale, come fattori di *empowerment* socio-politico. Soprattutto gli studi regionali incentrati principalmente sullo sviluppo sostenibile hanno adottato il punto di vista dell'innovazione sociale, a causa delle condizioni materiali, sociali e politiche inerenti alla regione e ai posti che guardano all'innovazione sociale spazialmente e istituzionalmente integrata per un rinnovato sviluppo umano (Moulaert et al. 2013).

Nuovi campi di ricerca considerano, quindi, 'l'innovazione sociale basata sul luogo' che mostra l'importanza dell'interazione tra nuove iniziative socialmente innovative da un lato e processi di *governance* e istituzionalizzazione dall'altro.

Il coinvolgimento di approcci *multistakeholder* sulla CSP, all'interno di nuovi impegni della società civile, può favorire forme più democratiche di *governance* dello sviluppo aprendo la gamma di attività economiche ai servizi sociali e alla cultura, stimolando gli atteggiamenti degli imprenditori a nuove forme di impresa ('sociale' e vocate alla solidarietà), forme socialmente innovative di organizzazione del lavoro e relazioni di solidarietà tra imprese, cittadini e attori all'interno e al di fuori dei territori.

5. Riflessioni conclusive: Impauriti o coraggiosi? Comunque la si pensi è ora di scegliere

In epoca di crisi è facile che le società si scindano in persone impaurite e costruttori di futuro: coloro i quali, invece di entrare in conflitto con fatti e persone, hanno invece ritenuto più opportuno e sano, utilizzare proprio il disagio o il dolore come indicatore di direzione, dando vita ad atti creativi e

progetti che, seppur guidati da un realistico senso del limite, hanno preso forma attraverso il desiderio e l'immaginazione.

Specie nell'Occidente del benessere neoliberista, per osservare la portata e gli effetti della crisi è sufficiente cogliere come i comportamenti ontologicamente e antropologicamente diversi, tra questi due gruppi di individui abbiano assunto i tratti di un vero e proprio conflitto.

Dal punto di vista strettamente fenomenologico, è proprio la diversità che li caratterizza che genera la loro profonda opposizione. I più impauriti, sotto il generico timore dell'ignoto, celano l'inconsapevole paura di perdere la loro presa sulle cose del mondo: forme di potere piccolo o grande che avevano conquistato, se non ereditato precedentemente dagli avi. Proprio per questo motivo, essi frappongono tra sé stessi e il mondo, griglie culturali rigide attraverso cui valutano e giudicano l'altro con schemi prettamente autoreferenziali. Questa presa sul mondo, su cui talvolta questi individui proiettano personalità fragili, se non proprio disorganizzate, è di tipo 'estrattivo', volta cioè ad appropriarsi di un plus valore di energie e beni materiali e immateriali, frutto del lavoro o della creatività altrui.

Questo modello 'di natura estrattiva' (Barbera et al. 2016) si contrappone ad un altro che chi scrive definisce 'rigenerativo'. Se il primo è distinguibile per la tendenza a concentrare il massimo profitto - materiale e immateriale - nelle mani di pochi e a redistribuire, a corto raggio, qualsivoglia valore creato in un'impresa, in un progetto, in una relazione tra persone, la seconda macro-aggregazione idealtipica (à la Weber, per intenderci) si basa, invece, sulle risorse della condivisione, della partecipazione, della collaborazione 'impegnativa e difficile' (Sennet 2012) che in contesti, pur problematici, induce allo scambio di esperienze, alla redistribuzione di risorse e conoscenze ad ampio raggio attivando, in tutti i soggetti coinvolti, la possibilità di uscire dai propri schemi mentali e di pensarsi 'altro'.

A queste due tipizzazioni corrispondono anche due diverse etiche di fondo e una specifica definizione di potere: chi è dedito al modello 'estrattivo' generalmente reputa che il valore sia solo di scambio (monetario), considerato come un 'equivalente generale' di merci e beni relazionali (Galimberti 1983), ama il potere in senso tradizionale (gerarchico) e, pur di conservarlo, ricorre a collaborazioni di tipo 'noi contro di loro', la cui identità è costituita dal trovare un nemico comune, un competitor che spesso versa in condizioni di debolezza ovvero di marginalità socio-economica.

Per i 'rigenerativi', il potere è invece considerato essenzialmente come capacità e possibilità di mutuo-apprendimento, di circolazione e re-distribuzione di conoscenze e risorse, attraverso modalità di cooperazione in cui soggetti, imprese o singoli individui si mettono realmente in gioco a fronte di comuni bisogni, domande, interessi e valori materiali e immateriali.

La metamorfosi del mondo, come scrive Beck (2016), sfida dal profondo la nostra antropologia e quindi anche il nostro modo di essere e di pensarlo perché trascina via con sé narrazioni, mappe mentali e categorie analitiche con cui tentavamo di descrivere e di interpretare la quotidianità dei fenomeni. È tuttavia sufficiente guardarsi attorno per accorgersi di vecchie élites o singoli individui che, al di là di età, genere, livello d'istruzione, classe di appartenenza e nazionalità, siano arrabbiati, sospettosi e impauriti. Per molti le angosce *Millennial* diventano *comfort zones* a cui rimanere autoreferenzialmente avvinghiati; per altri l'ignoto è invece stimolo per avventurarsi rimanendo lucidi e ancora più affamati di comunità e di comuni condivisioni di senso.

Quale dei due modelli si affermerà? Chi nella metamorfosi del mondo diventerà farfalla o lungo canto mortifero? Una cosa è certa: questo è il momento di scegliere se stare con gli uni o con gli altri.

A conclusione di questo contributo, e in riferimento alla dimensione epistemologica della ricerca che si riferisce anche al suo 'senso' che, anche qui, assume ogni percorso di indagine, permettetemi di affermare come gli studiosi di scienze socio-territoriali siano, forse più di altri, chiamati alla costruzione rigorosa di disegni di ricerca da orientare in riferimento a cognizioni teoriche, ma anche a interessi, a valori e, forse, anche a delle speranze.

In tempi di crisi, infatti, la scelta di ragionare sui processi di innovazione territoriale, di fare ricerca avendo come oggetto la competitività e la qualità degli insediamenti territoriali, implica l'analisi delle

condizioni di vivibilità urbana che consentano alle comunità locali innanzitutto di ‘restare’, di non emigrare altrove e continuare a investire, vivere, sperare.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ackerman, R. W. and Bauer, R. A., 1976. *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*. Reston VA: Reston.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., and Ganapathi, J., 2007. Putting The S Back In Corporate Social Responsibility: a Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), pp. 836-863.
- Albrow M., 1996. *The Global Age. State and Society beyond Modernity*. Oxford: Polity Press.
- Alexander J. C., 1995. *Fin de Siècle Social Theory. Relativism, Reduction and the Problem of Reason*. London, New York: Verso.
- Anderson, R., 2005. *Global corporate citizenship - a trend to watch*. Available at: <http://www.theconglomerate.org/2010/01>
- Barbera F., Dagnes J., Salento A., Spina F. (a cura di), 2016. *Il capitale quotidiano. Analisi e regolazione dell'economia fondamentale*. Roma: Donzelli.
- Battaglini E., 2002. Ambiente e lavoro: opzioni, alternative o obiettivi integrabili? Le risposte del sindacato italiano, tra Rio 92 ed il World Summit di Johannesburg. In *Quaderni di Agricoltura, Alimentazione, Economia, Ecologia (AE)*, n.1, supplemento al n.2/2002 della rivista AE, Roma, Edizioni Lariser, pp. 21-39.
- Battaglini E., 2007. La sfida delle imprese sociali in una società tardo moderna. Il caso di Roma: energie rinnovabili e partecipazione. In G. Osti (a cura di), *Impresa Sociale*, n. 4, Anno XVII, Vol. 76, ottobre-dicembre; numero monografico su ‘Imprese sociali e tutela dell’ambiente’, pp. 169-189.
- Battaglini E., 2014. *Sviluppo Territoriale. Dal disegno di ricerca alla valutazione dei risultati*, Milano: FrancoAngeli.
- Beck, U., 1986. *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag; tr. it. *La Società del Rischio*. Roma: Carocci Editore, 2000.
- Beck U., 1998. *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- Beck, U., 2016. *The Metamorphosis of the World*. Cambridge: Polity Press.
- Benjamin W., *Über den Begriff der Geschichte*, in *Gesammelte Schriften*, Bd. I-2, pp. 691-704. Tr. it. di R. Solmi: *Tesi di filosofia della storia*, in W.B., *Angelus Novus. Saggi e frammenti*, Torino: Einaudi, 1962, 1995.
- Berdahl, R. M, Cohon, J. L., Simmons R. J., Sexton, J., and Berlowitz, L. C., 2011. The University and the City. *Bulletin of the American Academy*, Spring, pp. 4–18.
- Bok, D., 1982. *Beyond the Ivory Tower: Social Responsibilities of the Modern University*. Cambridge, Harvard University Press.
- Bowen R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Campbell, J. L., 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An institutional Theory of Corporate Social Action. *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), pp. 946-967.
- Carroll, A. B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Castells M., 1997. *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Volume II, Power of Identity, Oxford UK, Malden USA. Blackwell.
- Cavanagh, T.E., Oza, A., and Bennett, C.J., 2005. *The Measure of Success: Evaluating Corporate Citizenship Performance*. New York, NY, Conference Board.
- De Marchi B., Pellizzoni L., Ungaro D., 2001. *Il rischio ambientale*. Bologna: Il Mulino.

- Dessein J., Battaglini E., Horlings L., eds (2016), *Cultural Sustainability and Regional Development. Theories and practices of territorialisation*, Routledge Studies in Culture and Sustainable Development. London: Routledge.
- Dubbink W., 2003. *Assisting the Invisible Hand. Contested Relations Between Market, State and Civil Society*, Dordrecht: Kluwer Academic.
- Elkington, J., 1997. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Foucault M., 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard; tr. it. Sorvegliare e punire. Nascita della prigione, Torino: Einaudi, 1976.
- Frederick, W. C., 1978. *From CSRI to CSIt2: The maturing of business-and-society thought*. Working paper, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger (Harper Collins).
- Galimberti U., 1983. *Il corpo*. Milano: Feltrinelli.
- Gibson, J., 1986. *The Ecological Approach to Visual Perception*. New York & Hove, UK: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Giddens A., 1990. *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press; tr. it. Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo. Bologna: Il Mulino, 1994.
- Handy, C., 2002. What's a business for? *Harvard Business Review*, Vol. 80(12), pp. 49–55.
- Kumar K., 1995, *From Post-industrial to Post-modern Society. New Theories of the Contemporary World*, Oxford UK, Cambridge USA: Blackwell.
- Leitão, J. and Silva, M. J., 2007. *CSR and Social Marketing: What is the Desired Role for Universities in Fostering Public Policies?* MPRA Paper No. 2954. Available at: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2954/1/MPRA_paper_2954.pdf
- Locke, R.M., 2013. Lead essay: can global brands create just supply chains? *Boston Review*, May/June.
- Locke, R.M., Amanguel, M., and Mangla, A., 2009. Virtue out of necessity: compliance, commitment, and the improvement of labor standards. *Politics & Society*, Vol. 37(3), pp. 319–351.
- Messina P., 2012. *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto e Emilia Romagna*. Padova, Padova: University Press.
- Massey D., 1993. Power geometries and a progressive sense of place. In Bird, J., Curtis, B., Putnam, T., Robertson, G. and L. Tickner (eds). *Mapping the futures: local cultures, global changes*. , London: Routledge, pp. 59-69.
- Maurrasse, D., 2001. *Beyond the Campus: How Colleges and Universities Form Partnerships with their Communities*. New York: Routledge.
- Miles, R. A., 1987. *Managing the corporate social environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-HaU.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., Hamdouch, A., Eds., 2013. *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pavlová Dočekalová, M., Kocmanová, A., Šimberová, I., Koleňák, J., 2018. Modelling Of Social Key Performance Indicators of Corporate Sustainability Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Volume 66(1), pp. 303-312.
- Savitz, A.W., and Weber, K., 2006. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success—and How You Can Too*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön D., Rein M., 1994. *Frame Reflection. Towards the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Books.
- Sennet R., 2012. *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. London: Penguin Books

- Spirig, K. 2006. Social Performance and Competitiveness, A Socio-Competitive Framework. *In* Managing the Business Case for Sustainability (Schaltegger, S., and Wagner, M., Eds.). Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 82–106.
- Stimson, R.J., Stough, R.R., Njikamp, P.J., Eds., 2011. *Endogenous Regional Development: Perspectives, Measurement and Empirical Investigation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Thomas, D.F., and Cross, J., 2007. Organizations as place builders. *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 9(1), pp. 34-64.
- Touraine A., 2005. *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde aujourd'hui*. Paris : Fayard.
- van Tatenhove J., Arts B., Leroy P. (eds.), *Political Modernisation and the Environment. The Renewal of Environmental Policy Arrangements*, Dordrecht, Kluwer Academic, 2000.
- Wapner P., 1995, *Corporatism in Perspective. An Introductory Guide to Corporatist Theory*, London: SAGE.
- Wartick, S. L., 1988. How issues management contributes to corporate performance. *Business Forum*, Vol. 13(2), pp. 16-22.
- Weber M., 1922. *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr; tr. it. *Economia e Società*, Milano, Comunità, 1995, Vol. I.
- Werther, W. B., Jr. and Chandler, D. A., 2006. *Strategic corporate social responsibility*. New York, Sage Publications.
- Willard, B., 2002. *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Wood, D.J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), pp. 691-718.
- Wood, D. J., and Jones, R. E., 1995. Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem In Empirical Research On Corporate Social Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3(3), pp. 229–267.
- Yılmaz, İ., 2013, Social Performance vs. Financial Performance: CSR disclosures as an indicator of Social Performance. *International Journal of Finance & Banking Studies*, Vol. 2(2), pp. 53-65.
- Rein, M., and Stott, L. (2009). Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships. *In Southern Africa. Journal of Business Ethics*, Vol. 90(1), pp. 79-89.
- Draxler, A., 2016. Public-private partnerships and international education policies. In S. McGrath and Q. Gu (Eds.), *Routledge Handbook of International Education and Development*. New York, NY: Routledge, pp. 469-488.
- Davis, K., 1973. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *In Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 312-322.
- Wartick, S.L. and Cochran, P.L., 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *In Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758–769.
- Martinet, A.C. (1990). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris: Economica.
- Berdahl, R. M, Cohon, J. L., Simmons R. J., Sexton, J., and Berlowitz, L. C., 2011. The University and the City. *In Bulletin of the American Academy*, Spring, pp. 4–18.