



LA RESPONSABILITÀ SOSTENIBILE TRA SVILUPPO DEL TERRITORIO E SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Publicato il 11 Febbraio 2022 di Fortunati Simona



Categoria: [Organizzazione: Teorie e Progettazione](#)

La Corporate Social Responsibility si rileva uno strumento di sviluppo territoriale e di sostenibilità ambientale utilizzato dalle imprese che lo includono sempre più spesso nelle strategie d'impresa. Lo studio riguarderà alcuni casi di aziende che adottano iniziative di Corporate Social Responsibility in linea con il loro modello di business.

Parole chiave: CSR, sostenibilità, stakeholders, Agenda 2030, sviluppo territoriale

INTRODUZIONE

Il concetto di CSR si è molto evoluto negli ultimi anni coinvolgendo soggetti e imprese che sempre più spesso hanno implementato quest'interazione in un'ottica di miglioramento sia sociale che aziendale (Azzarita et al. 2010). Il comportamento responsabile assume un ruolo fondamentale quando si pone da intermediario tra l'azienda e gli stakeholders che sono coinvolti direttamente o indirettamente. Il modello organizzativo gestionale riflette molto spesso non soltanto gli interessi dell'azienda di fare business ma anche quelli che pongono ambiente, lavoratori e comunità al centro di questa importante dimensione (Perrini and Tencati 2006). La parola innovatività sotto quest'aspetto ha risentito dei cambiamenti che si sono susseguiti in questi anni e che hanno inciso sul modo di fare impresa. Valore e attenzione alla comunità diventano dunque elementi vincenti per un'azienda che decide di fare CSR (Gazzola 2012). Una definizione sulla CSR era stata già data nel 2001 dalla Commissione Europea nel Libro Verde che appunto l'aveva definita "l'integrazione



volontaria da parte delle imprese di preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle loro relazioni con i loro stakeholders (European Commission 2011). Anche una buona comunicazione e politiche manageriali adeguate sono in grado di portare una certa credibilità e visibilità alle aziende che adottano politiche di CSR che si pongono come elemento di aggregazione del contesto aziendale e di integrazione per la competitività anche sul mercato. Le linee guida dell'ISO 26000 si rivolgono ad aziende che vogliono contribuire allo sviluppo della sostenibilità nell'ottica di una responsabilità sociale d'impresa e sottolineano l'importanza delle aree in cui la CSR agisce: quali la governance, la comunità, la trasparenza e l'ambiente ed una correttezza nei confronti di fornitori e consumatori (Schwartz and Tilling 2009). Nella definizione delle proprie strategie di business, la tematica della CSR è sicuramente un fattore chiave per la crescita dell'economia globale e della sostenibilità un fattore economico ma anche un legame con altri obiettivi che devono esplicitarsi in un'ottica di miglioramento continuo con obiettivi sociali e ambientali. La norma ISO 26000 È composta da una parte che rappresenta una guida ai termini chiave e al concetto generale di CSR e da una parte operativa che spiega a livello pratico come attuare comportamenti socialmente responsabili all'interno della propria azienda. L'azienda che attua politiche interne ad minor impatto ambientale riduce costi interni con vantaggi sui bilanci delle stesse aziende con effetti positivi sull'ambiente di lavoro e sul miglioramento della qualità all'interno dell'azienda (Hahn 2013). La CSR svolge dunque un ruolo di driver orientato al mercato e alla sostenibilità ambientale.

LETTERATURA RILEVANTE

Le linee guida dell'OCSE hanno definito la responsabilità sociale d'impresa "come un canale di comunicazione e sviluppo dell'innovazione e trasferimento di conoscenze nel contesto degli investimenti per lo sviluppo sostenibile" (Caroli and Tantalò 2009). Sull'azienda ricade la duplice responsabilità che incide al livello aziendale che si riflette sul mondo esterno con comportamenti che incidono sul benessere della società. Dunque fare impresa è sicuramente importante purché si rispetti l'etica e l'attenzione per il sociale. Diverse sono le aree che interessano gli ambiti della gestione nelle imprese dalla produzione, al marketing, alle risorse umane agli aspetti finanziari e al controllo dei rischi (Perrini e Tencati,) e dunque sono necessarie linee guida che aiutino le aziende ad evolversi ed a crescere per implementare queste pratiche a vantaggio della società rafforzando il contesto in cui operano (Porter and Kramer 2006). Dunque la CSR è un nuovo modo di fare impresa che deve tenere conto di molte variabili per rispondere sempre puntualmente ai segnali degli stakeholders (Vázquez-Burguete, Sahelices-Pinto, and Lanero-Carrizo 2017) e come leva di innovazione e tecnologia investendo l'intero processo produttivo (Pedersen, Gwozdz, and Hvass 2018).

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E SVILUPPO DEL TERRITORIO

La CSR ha un legame molto stretto con il territorio di appartenenza. Infatti una caratteristica fondamentale distintiva di questo modello è proprio quella di voler creare tutta una serie di servizi che possano aiutare la comunità e le iniziative sociali ad essa connesse. Questo aspetto sociale è fondamentale per il benessere della stessa azienda con benefici tangibili nel medio lungo periodo. In questo anche la comunicazione svolge un ruolo chiave. Infatti una buona rete di networking permetterà meglio di conoscere le realtà attive sul territorio e portare a collaborazioni e progetti che riflettano le necessità di tutte le parti coinvolte in questo processo con



vantaggi bilaterali. Sempre più imprese e organizzazioni apportano notevoli cambiamenti alla governance aziendale andando anche a modificare il modo con il quale le imprese si pongono in relazione con il territorio e con l'ambiente. Le imprese hanno migliorato la loro organizzazione anche a livello strutturale con lo sviluppo di tecnologie abilitanti per la crescita dell'azienda e la sostenibilità sociale.

La dimensione sociale dunque permea fortemente all'interno dell'organizzazione con processi sempre più contestualizzati che mirano ad far raggiungere obiettivi prefissati. Un'azienda deve avere la capacità di interagire con il territorio e con le esigenze evolutive aziendali affinché innovazione e sviluppo possano diventare aspetti fondamentali ai quali tendere per vedere migliorata anche la gestione aziendale. La CSR per poter spiegare pienamente le sue caratteristiche necessita dell'applicazione di diversi principi, che vanno dalla sostenibilità ambientale, alla volontarietà, alla trasparenza, alla qualità e alla collaborazione tra le varie attività aziendali. Si ritiene necessario che l'impresa abbia la capacità di evolversi nel tempo proprio tenendo conto dei fattori che la caratterizzano. Un uso consapevole delle risorse unito alla qualità dei processi produttivi con azioni di trasparenza e di coordinamento tra i vari livelli aziendali sono elementi che contribuiscono allo sviluppo dell'ambiente esterno e all'azienda stessa. Un cambiamento di paradigma sicuramente si rende necessario alla luce della domanda sempre crescente di qualità dei servizi e dell'innovazione che le imprese intendono raggiungere per la competitività e l'integrazione con temi sociali, finanziari e del mondo della finanza. La credibilità e la valorizzazione del brand aziendale sono fattori di traino in grado di migliorare le prestazioni commerciali e sociali dell'azienda stessa. L'azienda dunque deve cercare di creare un vantaggio competitivo ma allo stesso tempo saper gestire dinamiche relazionali e di impresa tali da poter andare ad individuare le aspettative dei soggetti e le dinamiche relazionali. La "Teoria degli Stakeholder", elaborata da Freeman negli anni '80 mette in evidenza che "ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine e, pertanto, deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse". L'azienda diventa dunque una grande realtà che deve contemperare molti interessi e spesso molto diversi tra di loro. Un approccio *stakeholder based* porta ad un'espansione della responsabilità dell'impresa che definisca la natura dell'impresa e il suo ruolo come istituzione sociale. L'azienda si pone al centro di una rete di relazioni che possono andare ad incidere sulla posizione dell'azienda stessa e sulle relazioni che ha intrapreso per realizzare un tessuto produttivo consapevole dell'importanza che riveste il sistema sociale dove è inserita. Tutti devono collaborare al bene della comunità per la promozione e lo sviluppo sociale, economico e per la salvaguardia dell'ambiente. Anche le aziende come organizzazioni hanno questo compito che deve portare necessariamente ad un percorso virtuoso di sviluppo locale. Una buona rete di strumenti che comprendano processi inclusivi e dialogo tra le parti interessate può promuovere processi di partecipazione attiva anche tra i cittadini -consumatori che sono gli attori del cambiamento che deve essere attuato. Le aziende devono essere poi in grado di trasferire ognuna il proprio know-how per attivare meccanismi a livello di governance aziendale che comprendano percorsi di CSR. Anche le amministrazioni locali dovrebbero essere in grado di potenziare l'azione di coinvolgimento della cittadinanza per la diffusione a livello territoriale di modelli di sviluppo competitivi. Il coinvolgimento del territorio appare dunque fortemente connesso alla comunità locale per l'implementazione della formazione, la crescita delle imprese, una maggiore diffusione della conoscenza, e un maggior sviluppo dal punto di vista economico e sociale. Tutto questo si rende possibile con politiche adeguate che mirino a sviluppare le peculiarità del territorio per la crescita delle capacità relazionali e al funzionamento dei sistemi istituzionali anche attraverso adeguate politiche di sviluppo. Gli obiettivi che ciascun attore vuole perseguire devono essere visti in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale. Ognuno deve potersi fare carico delle richieste dei portatori di interesse per una visione condivisa e



orientata a soddisfare l'interesse della comunità. La RST (Responsabilità sociale del territorio) coinvolge tutti gli attori in un'idea comune che è quella che influenzerà poi le scelte che riguardano le decisioni da prendere per lo sviluppo territoriale. Dunque anche l'impresa si pone non solo come soggetto economico ma anche come promotrice di innovazione sociale e ambientale. Dunque la RST deve perseguire obiettivi di coesione sociale, interagire con i portatori di interessi locali, per la ricerca di modalità relazionali e di relazioni efficaci tra soggetti. Nella Strategia Europa 2020 e nel Piano d'azione Imprenditorialità 2020, si fa riferimento alla CSR come un punto di partenza per l'inclusione della responsabile sociale anche in riferimento alle PMI che devono essere sempre pronte a poter rispondere alle esigenze del mercato nell'ottica di trasparenza e eticità. Gli aspetti della governance aziendale, della tutela dei lavoratori, dell'attenzione alla comunità e all'ambiente possono diventare strumenti efficaci per la valorizzazione degli asset aziendali permeando tanti settori trasversalmente. In questo contesto lo strumento del report di sostenibilità rappresenta un documento di rendicontazione delle azioni e dei progetti efficace per far conoscere l'impegno dell'azienda. Il report si basa sugli standard di rendicontazione internazionale (GRI standards) e nel rispetto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG's) per la misurazione delle imprese in tema di sostenibilità.

METODOLOGIA

Il lavoro di ricerca è stato condotto su uno studio di cinque aziende che adottano pratiche di CSR. In particolare, le aree delle aziende esaminate nel lavoro di ricerca sono state quelle della governance, della comunità, dei lavoratori e dell'ambiente. Il documento adotta un approccio metodologico qualitativo basato sul protocollo per lo studio di un caso multiplo di tipo descrittivo definito da Yin (Yin, 2003) al fine di esaminare processi e situazioni ricorrenti e con l'obiettivo di ipotizzare conclusioni a seguito dello studio della realtà situazioni. Per i casi studio si è iniziato a definire il problema di ricerca della CSR come driver per l'ottimizzazione del valore all'interno delle industrie prese in esame basata sul loro stato attuale per ottenere risultati simili. La fase di preparazione e raccolta dei dati è stata pianificata secondo la sequenza degli argomenti da discutere e analizzata secondo il protocollo di ricerca seguito. L'analisi dei dati, dei documenti e delle informazioni è stata selezionata attraverso la documentazione presente sui siti web aziendali e sui bilanci sociali. Altre informazioni sono state selezionate sui social media e sui rapporti annuali ufficiali delle stesse società. Le aziende selezionate sono: Gruppo Mastrotto S.p.A, Palm S.p.A., BoxMarche S.p.A., Mediagraf S.p.A., Cooperativa Sociale Cascina Don Guanella.

DISCUSSIONE E RISULTATI

Il lavoro di ricerca è stato condotto su uno studio di cinque aziende rappresentative del territorio che adottano pratiche di CSR. La prima azienda oggetto di analisi è stata la Gruppo Mastrotto S.p.A. L'azienda ha sede a Arzignano (VI) con 2.200 dipendenti nel mondo e un fatturato di oltre 400 milioni di euro all'anno. Ha 19 stabilimenti di cui 14 in Italia ed altri nel mondo. L'azienda è impegnata a livello internazionale nella lavorazione di pelli bovine per l'arredamento, la pelletteria, la nautica ed altri settori affini. Il Gruppo si è distinto nel tempo per le innovazioni tecnologiche che hanno permesso alla direzione di anticipare sul mercato le nuove tendenze in base alle richieste del consumatore. L'azienda è particolarmente attenta alla conformità allo standard ISO9001 e alle certificazioni ambientali ed alla sicurezza dei lavoratori. L'attenzione alla salute negli ambienti di lavoro è dimostrata anche dalla progettazione e dalla realizzazione di un caricatore industriale interamente



elettrico – il primo al mondo – per la movimentazione delle pelli presente in tutti gli stabilimenti produttivi. Inoltre è dotata di un centro di ricerca per la sperimentazione e il monitoraggio delle caratteristiche chimico-fisiche delle pelli e per creare nuove proposte di progetti innovativi nell'ambito in cui lavora. Molto importante è l'attenzione al rispetto dell'ambiente attraverso l'implementazione di sistemi di riduzione dell'acqua e impianti di depurazione e riduzione delle emissioni di Co2 attraverso una produzione simultanea di energia elettrica e termica. Il Gruppo dunque si distingue per un modello di business consolidato che unisce l'attenzione per le esigenze della clientela, un'adeguata strategia di pianificazione e un miglioramento continuo nell'ottica della qualità. La **Gruppo Mastrotto** opera in conformità ai requisiti dello schema **2014/90/EU** per quanto riguarda il settore dell'equipaggiamento marittimo delle navi comunitarie, Gruppo Mastrotto opera in conformità ai requisiti dello schema IATF 16949:2016 per la produzione di pellame rifinito per interni auto. Le *best practices* di Gruppo Mastrotto in ambito ambientale e sicurezza sono state riconosciute con l'ottenimento del **Gold Rated**, il punteggio massimo della certificazione internazionale **LWG**, Leather Working Group con l'obiettivo di **sviluppare e mantenere un protocollo che valuti la conformità ambientale e le pratiche aziendali in merito alla sostenibilità, promuovendo miglioramenti nell'industria del pellame. Blauer Engel**, la certificazione governativa tedesca, testimonia la **qualità ecologica delle pelli prodotte da Gruppo Mastrotto**. Le pelli vengono prodotte con lo scopo di ridurre al minimo l'impatto sulla salute e sull'ambiente, durante la fase di produzione così come in quella di riciclaggio e smaltimento.

I prodotti certificati Blue Angel tutelano maggiormente l'ambiente e la salute delle persone, grazie ad una serie di benefici concreti. "Sustainability, next level è per noi un valore fondante, perché crediamo di poter dare un contributo concreto, costruendo un mondo migliore per le nuove generazioni."

La seconda azienda oggetto di analisi PALM S.p.A. si trova a Viadana (MN) nasce negli anni 60' come impresa artigianale impegnata nella lavorazione del legno. Da sempre impegnata nel mercato dei pallet e degli imballaggi in legno sin dalla fase della progettazione secondo i principi dell'eco-design nell'ottica del risparmio economico e nel rispetto dell'ambiente secondo i principi dell'FSC (Forest Stewardship Council e del PEFC Programme for Endorsement of Forest Certification schemes). In quest'ottica si pone il progetto "Pallet a km 0" che ha portato l'azienda ad essere capofila di un'iniziativa per la piantumazione locale di pioppi con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'economia e dell'agricoltura del territorio e ridurre l'impatto ambientale dovuto al trasporto del legno su lunghe distanze. Valori come attenzione al sociale, ambientale e economica sono alla base della governance aziendale. Per la comunità l'azienda si impegna a creare valore per i dipendenti e per i clienti in un'ottica di miglioramento continuo. Importanti iniziative sono state adottate volontariamente per valorizzare i dipendenti, la qualità dei prodotti e la qualità del territorio e dell'ambiente. Da anni l'azienda redige il Report di responsabilità sociale per far conoscere agli stakeholders gli impegni intrapresi sia per il sociale, ma anche economici e quelli con il territorio. Per fare questo ha adottato i più recenti metodi di rendicontazione per la sostenibilità come i GRI (Global Reporting Initiative). Ha ricevuto numerosi premi per il suo impegno qualificato per le attività di CSR, per la strategia innovativa a livello industriale e per le innovazioni di prodotto o di servizio. Inoltre l'azienda ha avviato una stretta collaborazione per la valorizzazione e promozione del territorio attraverso una serie di progetti volti ad aiutare persone svantaggiate e con l'organizzazione di eventi che coinvolgono tutti i cittadini. Stipula inoltre convenzioni con i principali enti per tirocini e formazione ed offre borse di studio per ricerca e valorizzazione nell'ambito del ciclo di vita dei prodotti in legno. Per la parte riguardante l'ambiente l'azienda si adopera per ridurre gli impatti ambientali legati al ciclo di lavorazione. "Così come una pianta va curata affinché porti buoni frutti, anche la Responsabilità Sociale va coltivata con continuità in modo che i suoi frutti possano essere raccolti da tutti coloro che nell'impresa e con l'impresa



vivono” (Primo Barzoni Presidente PALM S.p.A.).

La terza azienda oggetto di analisi è la BoxMarche S.p.A., l'azienda ha sede a Corinaldo (AN) opera dal 1969 progettando e realizzando packaging personalizzato, scatole, espositori ecc. I valori su cui si basa l'azienda sono l'attenzione verso la clientela, l'importanza della Partnership, la centralità dell'impresa e dell'organizzazione, il rispetto per l'ambiente e per il territorio, la qualità e il miglioramento continuo attraverso il metodo “Kaizen”. L'azienda sviluppa processi di valore adattandoli alle esigenze di ogni progetto a cui si dedica, attraverso soluzioni di ottimizzazione della supply chain con un'attenzione fortissima alla customer satisfaction. L'azienda lavora nella massima sicurezza e nel rispetto dell'ambiente attraverso una ricca gamma di certificazioni ottenute (ISO 9001, EMAS, PEFC, FSC, ISO 14001) è inoltre dotata di certificazione per i sistemi di gestione per la sicurezza alimentare 22000 e la 45000 per la sicurezza e salute sui luoghi di lavoro. Ha ottenuto molteplici premi nazionali ed internazionali per qualità del lavoro, trasparenza, responsabilità sociale, culturale e ambientale. “La nostra Passione è diventata la nostra Missione. Giochiamo con la carta come da ragazzi, la stampiamo con colori infiniti, la pieghiamo alle funzioni e ai desideri. Sulle dita scorre il piacere tattile dei nostri effetti speciali. Realizziamo così “sogni di carta” in milioni di copie per confezionare emozioni, uniche” Per Boxmarche la mission è “Dai Beni Pesanti Ai Beni Pensanti”.

La quarta azienda presa in esame è Mediagraf S.p.A. L'azienda ha sede a Noventa Padovana e si occupa da oltre trent'anni di stampa roto-offset e offset e di servizi integrati per l'editoria, la GDO, la comunicazione e il terzo settore e negli ambiti di promozione della cultura e dell'informazione, con etica e correttezza. In base a questo i valori principali di riferimento per l'azienda sono: l'eccellenza della produzione e la competitività nel mercato contribuendo anche al benessere dei propri dipendenti e dei propri clienti, l'attenzione alle innovazioni tecnologiche e ai rapporti sociali, la valorizzazione dei dipendenti, il rispetto della legalità, correttezza e trasparenza delle informazioni, la cooperazione con tutti coloro che vogliono perseguire gli obiettivi fissati dall'azienda e contribuire al rispetto dell'ambiente con attenzione all'uso delle risorse impiegate nel ciclo di lavorazione. L'azienda è certificata ISO 14001 e EMAS e per l'attenzione ad una gestione forestale responsabile PEFC e FSC. Durante il periodo dell'emergenza sanitaria l'azienda ha convertito parte della produzione per la realizzazione di mascherine protettive riutilizzabili anti-droplet. Le mascherine sono riutilizzabili, grazie ai 20 filtri usa e getta inclusi nella singola confezione.

Ogni kit singolo è infatti composto da: 1 mascherina riutilizzabile e lavabile in PVC, 20 filtri intercambiabili usa e getta TNT Airlaid, un elastico e le istruzioni di montaggio. Oltre 12.000 mascherine sono state donate alla popolazione proprio per tutelare la salute dei cittadini. L'azienda ha inoltre realizzato un progetto dal titolo “Mediagraf belle storie!”. Ogni singola storia, ogni percorso, ogni esperienza vissuta è un tassello che dà forma all'azienda che oggi siamo. Ogni anno l'azienda con queste storie realizza un calendario. La nostra mission, enunciata nello statuto, è “lo svolgimento di qualsiasi attività nel campo editoriale, multimediale e tipografico o comunque attinente alla promozione della cultura e dell'informazione con etica e correttezza”.

L'ultima azienda oggetto di studio è stata la Cooperativa Sociale Cascina Don Guanella con sede a Valmadrera (LC). Nasce dalla storia dell'Opera Don Guanella ed è una comunità educativa. Il fondo agricolo su quale si estende ospita delle grandi stalle e un avviato all'allevamento di ovini e caprini, e si è avviata la produzione della vite e dell'ulivo con laboratori per la trasformazione dei prodotti e un agriturismo per la ristorazione con cibi a “km.0”. La Cascina Don Guanella si propone di raggiungere degli obiettivi istituzionali che privilegino la centralità della persona e dei soggetti svantaggiati. Essa opera attivamente nel territorio anche attraverso l'auto-organizzazione da parte dei cittadini e la partecipazione attiva dei soci lavoratori, avviando anche



percorsi di integrazione socio-lavorativa di soggetti che si trovano in difficoltà anche attraverso le segnalazioni dei Servizi Sociali Territoriali. L'azienda dunque persegue obiettivi quali: il rafforzamento dei rapporti con gli enti locali; miglioramento e potenziamento dei rapporti con il terzo settore e l'accrescimento dei rapporti con i cittadini della comunità locale. Ha dato vita ad una filiera interna di trasformazione dei prodotti e delle materie prime prodotte in loco per un valore economico aggiunto e nuove occasioni di inserimento lavorativo in modo da avviare le attività di stoccaggio del vino e dell'olio prodotto in proprio che vende al dettaglio. Interessante è stata la costruzione di una serra a vetri per le coltivazioni più pregiate anche attraverso il sistema idroponico. La cooperativa ha partecipato a diversi progetti tra cui "Agricoltura e autonomia a Cascina don Guanella" che per tre anni ha avviato percorsi formativi per creare nuovi posti di lavoro a favore di soggetti svantaggiati, ed un altro progetto sociale che ha coinvolto gran parte del territorio provinciale, promosso da numerose organizzazioni e rivolto ai NEET i giovani che non studiano e non lavorano "Qualità, semplicità, pregio artigianale: questi sono gli ingredienti dei nostri prodotti".

CONCLUSIONI

Dall'analisi comparativa multipla delle aziende prese in considerazione nelle aree di governance, si evince che tutte prestano particolare attenzione ai propri clienti e fornitori. Inoltre, particolare attenzione è posta alla privacy, alla gestione delle informazioni e alla soddisfazione del cliente, alla trasparenza e alla chiarezza delle informazioni e iniziative a favore della crescita professionale dei dipendenti. In ambito delle iniziative a favore del territorio e della comunità, le aziende esaminate si sono rivelate particolarmente attive nella promozione di progetti sociali. Nell'area indagata dell'ambiente tutte le aziende hanno mostrato una forte propensione verso atteggiamenti di sostenibilità ambientale. C'è una particolare predisposizione a ricorrere a pratiche di riciclo delle risorse idriche utilizzate, a tecniche di riduzione dei rifiuti, all'adozione di misure per la riduzione dell'energia e della plastica utilizzata per gli imballaggi durante l'intero processo produttivo. Sono necessarie abilità e competenze supportate da politiche in grado di sensibilizzare i produttori alle anche a nuove pratiche di progettazione circolare e incentivi finanziari per l'implementazione dell'innovazione a modelli di circular economy. La fase successiva della ricerca si svilupperà anche attraverso informazioni che verranno raccolte con indagini semi-strutturate più approfondite e con interviste dirette, questionari, ecc. e con un'analisi più dettagliata che utilizza sia nuove indagini che nuovi casi studio specifici sulla natura delle relazioni e correlazioni emergenti.

Bibliografia

- Azzarita, V., P. De Bartolo, S. Monti, and M. Trimarchi. 2010. "Cultural Social Responsibility. La Nascita Dell'impresa Cognitiva: La Nascita Dell'impresa Cognitiva."
- Caroli, MG and C. Tantalò. 2009. "La Responsabilità Sociale d'impresa Nel Quadro Delle Linee Guida OCSE Destinate Alle Imprese Multinazionali: Un Focus Sulle PMI."
- European Commission. 2011. "Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs." *European Commission.Com*.
- Gazzola, P. 2012. "CSR e Reputazione Nella Creazione Di Valore Sostenibile." *Riviste.Paviauniversitypress.It*.



Hahn, Rüdiger. 2013. "ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility." *Business Strategy and the Environment* 22(7):442–55.

Pedersen, Esben Rahbek Gjerdrum, Wencke Gwozdz, and Kerli Kant Hvass. 2018. "Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry." *Journal of Business Ethics* 149(2):267–84.

Perrini, Francesco and Antonio Tencati. 2006. "Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems." *Business Strategy and the Environment* 15(5):296–308.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. 2006. "Harvard Business Review The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* December(December):78–93.

Schwartz, Birgitta and Karina Tilling. 2009. "'ISO-Lating' Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16(5):289–99.

Vázquez-Burguete, José Luis, César Sahelices-Pinto, and Ana Lanero-Carrizo. 2017. "Corporate Social Responsibility and Consumer Behavior in the Cosmetics Sector: A Study in the Spanish Context." *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 14(3):375–90.

De Filippo A. (2013) Contenuti e tipi di welfare aziendale – in Welfare aziendale a cura di T.Treu , Ipsoa

Gatti M. e Iannotta M. (2014) Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana; – All'interno di Welfare Aziendale, Libri Este

Gatti M. e Innotta (2014) Welfare aziendale – La risposta organizzativa ai bisogni delle persone; – Libri Este

Millon, D. (2015) Corporate social responsibility and environmental sustainability. In Company Law and

Nicoletti P., "Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa",

Nicoletti P. (2014) "Responsabilità sociale di impresa nelle PMI", Isfol

Paciello D. (2014) "Comprendere la normativa in materia di welfare aziendale- in Welfare Aziendale" Libri Este

Rossi E. (2014) La sostenibilità del welfare al tempo della crisi. Una proposta – Diritto e società

Saxena M., Mishra D. K., (2017), "CSR perception: a global opportunity in management education", in «Industrial and Commercial Training», 49, pp. 231-244.

Sjåfjell, B.; B.J. Richardson (2015), Sustainability: Legal Barriers and Opportunities; Cambridge University Press: Cambridge, United Kingdom,

Treu T., (2016) "Introduzione al welfare aziendale", Working Papers CSDLE "M. D'Antona". IT - 297/2016

Sitografia

www.mastrotto.com/it/



www.palm.it/

www.boxmarche.it/

www.mediagrafspa.it/

www.cascinadonguanella.it/

www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/22_05_12/sobrero.pdf

www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio

www.csрпиemonte.it/evidenza/dwd/Unindustria_alessandria_articolo_integrale.pdf