



Università degli studi di Napoli  
"L'Orientale"

Alessandra De Chiara

**Distretti industriali e sostenibilità**

**Distretti industriali e sostenibilità.  
Un'analisi nei distretti e nei poli  
industriali della Campania**

ISBN 978-88-6719-132-1

NAPOLI  
2017

NAPOLI  
2017

*A Simona e Gabriella  
la mia "rete" solidale*





Università degli studi di Napoli  
"L'Orientale"

Alessandra De Chiara

**Distretti industriali e sostenibilità.  
Un'analisi nei distretti e nei poli  
industriali della Campania**

NAPOLI  
2017

ISBN 978-88-6719-132-1

Proprietà letteraria riservata

© Napoli 2017

Università degli studi di Napoli "L'Orientale"

Tutti i diritti di riproduzione sono riservati. Sono pertanto vietate la conservazione in sistemi reperimento dati e la riproduzione o la trasmissione anche parziale, in qualsiasi forma e mezzo (elettronico, meccanico, incluse fotocopie e registrazioni) senza il previo consenso scritto dell'editore.

## INDICE

PRESENTAZIONE.....	9
--------------------	---

### PARTE I

#### DALLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ALLA SOSTENIBILITÀ DEI CLUSTER

#### CAPITOLO I

TERRITORIO E COMPETITIVITÀ D'IMPRESA .....	15
1. Il valore del territorio per la competitività delle imprese.....	15
1.1 Il territorio nell'economia classica ed il concetto di vantaggio comparato.....	20
1.2 Il territorio nei distretti industriali .....	22
1.3 Il territorio negli studi di <i>marketing</i> internazionale .....	25
1.4 Il territorio nel <i>marketing</i> territoriale .....	27
2. Il valore del territorio nelle piccole e medie imprese.....	30
3. <i>Social capital</i> e competitività delle PMI.....	35

#### CAPITOLO II

SOCIAL CAPITAL E STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ.....	39
1. <i>Engagement</i> e <i>social capital</i> per la sostenibilità nelle PMI.....	39
2. Il <i>background</i> teorico ed istituzionale del concetto di sostenibilità.....	45
3. Caratteri distintivi di una strategia di sostenibilità.....	54
4. Dalla <i>corporate social responsibility</i> alla sostenibilità nelle filiere .....	66
4.1 <i>Network</i> e distretti sostenibili.....	73
4.2 La sostenibilità dei sistemi locali .....	84
5. <i>Social capital</i> e strategie di sostenibilità: una relazione biunivoca.....	92

#### CAPITOLO III

PRINCIPI E STRUMENTI PER GESTIRE LA SOSTENIBILITÀ NEI CLUSTER.....	97
1. I principi per gestire <i>l'engagement</i> .....	97
2. Valorizzare <i>l'engagement</i> : l'intenzionalità e l'interazione per sviluppare capacità cognitive .....	102

2.1 Le tecnologie per conoscere ed interagire .....	107
3. Gli strumenti per gestire l' <i>engagement</i> nei <i>cluster</i> .....	111
4. Nuovi modelli di <i>engagement</i> : i <i>multi-stakeholder committees</i> .....	119

## PARTE II

### LA SOSTENIBILITÀ NEI DISTRETTI INDUSTRIALI DELLA CAMPANIA. RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA

#### CAPITOLO IV

SCELTE METODOLOGICHE E RISULTATI DELLA RICERCA .....	131
1. Le ragioni della ricerca .....	131
2. Obiettivi dell'indagine, metodologia e fasi di analisi.....	133
3. I risultati aggregati della ricerca .....	137

#### CAPITOLO V

I LIVELLI DI SOSTENIBILITÀ NEI DISTRETTI/POLI INDUSTRIALI IN CAMPANIA.....	147
1. Il Distretto Agroalimentare Nocera Inferiore – Gragnano .....	147
1.1 Le iniziative di sostenibilità .....	153
1.2 Motivazioni e benefici delle iniziative di sostenibilità .....	160
1.3 Gestire l' <i>engagement</i> per la sostenibilità .....	161
2. Il Distretto Conciario di Solofra .....	162
2.1 Le iniziative di sostenibilità .....	165
2.2 Motivazioni e benefici delle iniziative di sostenibilità .....	172
2.3 Gestire l' <i>engagement</i> per la sostenibilità.....	174
3. Il polo produttivo tessile di San Giuseppe Vesuviano .....	175
3.1 Il Progetto Integrato: una sfida per lo sviluppo sostenibile del polo produttivo .....	177
3.2. L'attualità del Progetto Integrato .....	181
3.3 Elementi di gestione dell' <i>engagement</i> nel Progetto Integrato .....	182
4. Il polo produttivo tessile di Sant'Agata dei Goti (Casapulla, S. Marco dei Cavoti, Aversa, Trentola Ducenta) ed il polo calzaturiero di Grumo Nevano –Aversa .....	184
5. Il polo produttivo dell'oreficeria.....	189
5.1 L'Antico Borgo Orefici .....	190
5.1.1 Le iniziative di sostenibilità.....	192
5.1.2 Gestire l' <i>engagement</i> per la sostenibilità .....	197

---

5.2 L'Assocoral.....	198
5.2.1 Le iniziative di sostenibilità .....	199
5.2.2 Gestire l' <i>engagement</i> per la sostenibilità.....	204
5.3. Il Tarì .....	205
5.3.1 Le iniziative di sostenibilità.....	207
5.3.2 Gestire l' <i>engagement</i> per la sostenibilità .....	208
CAPITOLO VI	
DISTRETTI SOSTENIBILI E SVILUPPO LOCALE: PROPOSTE	
PER LE ISTITUZIONI .....	209
1. Il ruolo delle istituzioni locali.....	209
2. Le linee di intervento .....	213
3. Agevolazioni previste.....	219
BIBLIOGRAFIA .....	225



## PRESENTAZIONE

La sostenibilità dei sistemi economici e dei processi produttivi è un elemento di progettualità e di applicazione che, nell'epoca attuale, non può essere sottostimato e merita, invece, un'attenzione particolare alla luce di una serie di variabili che hanno un effetto sullo sviluppo di iniziative e strategie di sostenibilità nelle imprese. In questo lavoro si intende indagare i fattori di contesto legati alle specificità locali e settoriali dei distretti industriali e dei poli produttivi.

La scelta dell'unità di indagine dei distretti e dei poli produttivi risulta rilevante per due ordini di motivi. In primo luogo la disaggregazione dei processi produttivi tra più attori, coinvolgendo gli operatori della subfornitura, dell'indotto, dei servizi, fa sì che l'attenzione alla sostenibilità debba spostarsi da una "pratica individuale" di singola impresa a quella di *network* e distretti. Azioni individuali per la tutela dell'ambiente o dei diritti umani producono risultati limitati che possono essere addirittura vanificati da comportamenti non etici di altri attori della filiera. Per ottenere la finalità ultima di raggiungere un bene davvero comune, è necessario condividere progetti di sostenibilità tra più attori, creare partenariati pubblico-privato, collaborare con la *supply chain*. Infatti, azioni progettate ed implementate in forma collaborativa consentiranno di sviluppare progetti di maggiori dimensioni, di legittimare i progetti stessi, nonché di fornire loro le condizioni necessarie per poter essere efficacemente sviluppati; allo stesso tempo la sostenibilità diviene un'opportunità per la costruzione di interazioni collaborative e di *partnership* tra soggetti pubblici e privati.

La seconda motivazione si riferisce alla condizione della natura imprenditoriale del tessuto economico-produttivo italiano, caratterizzato quasi esclusivamente da attori di piccole e media dimensione (PMI), per i quali, al fine di diffondere pratiche di *corporate social responsibility* (CSR), la letteratura ha suggerito di agire attraverso un approccio basato sulla cooperazione, sottolineando che se lo studio della CSR nelle grandi imprese deve basarsi sulla *stakeholder theory*, per le PMI sarebbe opportuno basarsi sul concetto di *social capital*; le istituzioni hanno suggerito di supportare scenari basati sul dialogo con gli *stakeholder* (Unido, 2007) o la formazione di aggregazioni di imprese

(ad es. reti di impresa e distretti produttivi), quale risposta per sostenere la crescita e la competitività (EC, 2011).

I distretti industriali rappresentano un contesto organizzativo privilegiato per lo studio delle iniziative di sostenibilità nelle PMI in virtù del fattore territorio, ovvero del peculiare legame che tali imprese costruiscono con l'area territoriale in cui sono inserite e con le comunità locali.

La questione della sostenibilità dei *network* e dei distretti è dunque particolarmente rilevante, ma in letteratura si registra una preferenza ad affrontare questo tema a livello di impresa singola (McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988; Wheeler, Colbert, Freeman, 2003). E' quindi con l'intento di contribuire a colmare questo *gap* conoscitivo che il lavoro si focalizza sullo studio di progetti di sostenibilità nei distretti industriali e nei poli produttivi, generalmente caratterizzati da un alto livello di interdipendenza produttiva e da relazioni stabili, fondate su basi di norma di natura fiduciaria. Si tratta quindi di progetti che interessano un insieme di imprese a cui è data la possibilità di condividere risorse ed attività allo scopo di migliorare e di rafforzare la propria competitività.

La finalità del lavoro è quella di approfondire la conoscenza sulle dinamiche sottostanti la gestione della sostenibilità nei *network* e nei distretti, le relazioni tra gli attori della rete e gli strumenti idonei a favorire l'*engagement*.

Il lavoro si articola in due parti. La prima concerne il *background* teorico sulla relazione di reciproca interdipendenza esistente tra territorio ed imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, che influisce e condiziona la competitività di entrambi (capitolo 1); analizza la risorsa strategica del *social capital* per progettare e dare attuazione a strategie di sostenibilità, individuandone di queste ultime gli aspetti caratteristici e definitivi e focalizzandosi sulla sostenibilità nei distretti industriali e nei *network* (capitolo 2); propone principi e strumenti per gestire l'*engagement* e per il governo della sostenibilità nei *network* (capitolo 3). La seconda parte concerne la ricerca empirica su otto distretti/poli produttivi presenti sul territorio della Campania, appartenenti alle filiere tipiche del *made in Italy*, l'alimentare ed il sistema moda (tessile, conciario, calzature), ed alla filiera dei prodotti di gioielleria di cui è riconosciuto il valore in termini di tradizione manifatturiera e

contribuzione al sistema economico locale- rappresentata da diversi poli produttivi, della gioielleria in pietre preziose (Napoli e Caserta) e della gioielleria in coralli e cammei (Torre del Greco). Le ragioni della ricerca e la metodologia di indagine (capitolo 4), svolta a partire da interviste dirette effettuate con i referenti dei distretti industriali e dei poli produttivi indagati, fanno da premessa all'analisi conoscitiva sullo stato dell'arte delle politiche di sostenibilità nei distretti e nei poli industriali campani, effettuata seguendo il modello delle linee guida ISO 26000, sulle modalità di funzionamento sottostanti ai "progetti di rete", sulle motivazioni e sui benefici raggiunti o che si intendono raggiungere, sia rispetto ai beneficiari del progetto, intendendo le imprese appartenenti al *network*, sia i soggetti esterni a cui il progetto si rivolge (capitolo 5). Infine, sono affrontati i temi del ruolo svolto dalle politiche pubbliche locali, da cui emergono elementi di criticità per la gestione della sostenibilità dei distretti e dei poli produttivi, e delle azioni proposte per le istituzioni locali al fine di migliorare la *performance* sostenibile dei distretti/poli (capitolo 6).

### *Ringraziamenti*

Questo libro è anche il frutto della disponibilità di quanti, a vario titolo, hanno collaborato alla sua realizzazione. Sono pertanto doversi i miei ringraziamenti ai referenti dei distretti e dei poli produttivi, oggetto della ricerca empirica, in particolare, al dott. Aniello Pietro Torino, presidente del Distretto Agroalimentare Nocera Inferiore- Gragnano e al dott. Aldo Vastola, direttore dell'agenzia del Distretto "Patto agro Spa; al dott. Antonello Murru, responsabile area II "Promozione e Agricoltura" della CCIA di Avellino, per il Distretto Conciario di Solofra; al dott. Luigi Giamundo per il polo produttivo tessile di San Giuseppe Vesuviano; al dott. Carmine Valentino, Sindaco di Sant'Agata dei Goti, e alla dott.ssa Silvana Malagrino per il polo tessile di Sant'Agata dei Goti, Casapulla, S. Marco dei Cavoti, Aversa, Trentola Ducenta; al dott. Gabriele Piatto, Sindaco di Frignano (CE), per il polo calzaturiero di Grumo Nevano -Aversa; al dott. Roberto de Laurentiis, presidente del Consorzio Antico Borgo Orefici; al dott.

Tommaso Mazza, presidente dell'associazione Assocoral; al Generale Maurizio Scoppa, amministratore delegato del Il Tarì e alla dott.ssa Floriana Marino.

Ancora un ringraziamento particolare va alle dott.sse Silvia Delli Carpini e Maria Laura Nazzaro che, con tenacia e serietà, hanno svolto le interviste per la ricerca empirica, hanno collaborato alla lettura ed all'analisi dei dati della ricerca, contribuendo alla stesura del rapporto sui distretti e sui poli produttivi in Campania, nonché hanno offerto il loro contributo in diversi aspetti operativi per la realizzazione del volume.

Infine un ringraziamento alla mia famiglia, accogliente nelle richieste e concreta nelle risposte.

**PARTE I**

**DALLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
ALLA SOSTENIBILITÀ DEI CLUSTER**



## CAPITOLO I

### TERRITORIO E COMPETITIVITÀ D'IMPRESA

#### 1. Il valore del territorio per la competitività delle imprese

L'influenza del territorio sulla competitività dell'impresa è stata ampiamente approfondita nel dibattito teorico che, sotto diverse angolature, ha indagato gli aspetti salienti, convergendo sul valore che il territorio possiede e sul suo innegabile potere nel condizionare ed influenzare la competitività dell'impresa.

Il territorio è un insieme di interlocutori, portatori di interessi e detentori di un potere di influenza rispetto le dinamiche aziendali (Freeman, 1984). L'attore economico risulta influenzato «dall'intero *set* di relazioni che incide sulla dinamica dell'impresa» (Pivato *et. al.*, 2004, p. 73). Con il termine *milieu* alcuni autori hanno voluto sottolineare non solo l'insieme di condizioni naturali che caratterizzano un territorio, ma anche l'insieme permanente di caratteri socio-culturali sedimentati in una certa area geografica, grazie l'evolversi storico di rapporti intersoggettivi, a loro volta in relazione all'utilizzo degli ecosistemi naturali locali (Beccatini, Sforzi, 2002).

Attori, risorse, attività e relazioni sono dunque gli elementi costitutivi un territorio e la dimensione territoriale si è progressivamente affermata come una delle chiavi interpretative della varietà e della variabilità dei modi con cui la produzione si organizza e funziona nei diversi contesti. Prima di analizzare l'influenza esercitata dal territorio sulla competitività delle imprese, occorre soffermarsi sul concetto di "competitività" di un'area geografica. Un'utile *review* di questo concetto è riportata nel lavoro di Aiginger *et al.*, 2013 (cfr. tabella n.1). Tra le tante definizioni si evidenziano quelle dell'OECD che, dapprima nel 1992, ha definito la competitività di un paese come la capacità «*to produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income*» (OECD, 1992, p. 237) e successivamente, nel 1996, l'ha interpretata come «*supporting the ability of companies, industries, regions, nations or supra-national regions to generate, while being ad remaining exposed to international competition, rel-*

*atively high factor income and factor employment level on a sustainable basis» (Hatzichronoglou, 1996, p.20). Nel World Competitiveness Yearbook dell'Institute of Management Development (2000) si legge che «competitiveness is the ability of a country to create added value and thus, increase national wealth by managing assets and proximity, and integrating these relationship into an economic and social model» (Institute for Management Development 2000, p.37). Nel 2011, la Commissione Europea ha dichiarato: «Ultimately, competitiveness is about stepping up productivity, as this is the only way to achieve sustained growth in per capita income – which in turn raises living standards» (EC, 2011, p.26).*

**Tabella n. 1**  
**Alcune principali definizioni di competitività di un territorio**

Uri (1971): «...the ability to create the preconditions for high wages».
The German Sachverständigenrat (1981): «...ability to develop specialty products and technical solutions which generate income growth under full employment».
Orlowski (1982): «the ability to sell».
Scott & Lodge (1985): «...a nation state's ability to produce, distribute and service goods in the international economy..., and to do so in a way that earns a rising standard of living».
Aiginger (1987): «Competitiveness of a nation is the ability to (i) sell enough products and services (to fulfil an external constraint); (ii) at factor incomes in line with the (current and changing) aspiration level of the country; and (iii) at macro-conditions of the economic, environmental, social system seen as satisfactory by the people».
Fagerberg (1988): «the ability of a country to realise central economic policy goals, especially growth in income and employment, without running into balance of payment difficulties».
Hatsopoulos, Krugman, Summers (1988): «The proper test of competitiveness, then, is not simply the ability of a country to balance its trade, but its ability to do so while achieving an acceptable rate of improvement in its standard of living».
Porter (1990): «The only meaningful concept of competitiveness at the national level is national productivity».
OECD/TEP (1992): «To produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income».
Competitive Policy Council (USA, 1994): «The ability to sell products on international markets, while incomes in the domestic markets increase in a sustainable way»
European Commission (1994): «Competitiveness as the ability to «combine growth with balanced trade» .
IMD (1994): «World competitiveness is the ability of a country or a company to, proportionally, generate more wealth than its competitors in the world markets».

European Commission (1995): «...ability to increase or to maintain the living standard relative to comparable economies (e.g. developed industrialised countries), without long run deterioration of external balance».
OECD (1995): «...the ability of companies, industries, regions, nations or supra-national regions to generate, while being and remaining opposed to international competition, relatively high factor income and factor employment levels».
Tunzelmann (1995): «Historians have tended to equate competitiveness ... with political, technical, commercial leadership».
Oughton, Whittam (1997): «Long run growth in productivity and hence rising living standards, consistent with increasing employment or the maintenance of near full employment» .
European Commission (1998): «An economy is competitive if its population can enjoy high standards of living and high rates of employment while monitoring a sustainable external position».
World Economic Forum (2000): «Competitiveness is the set of institutions and economic policies supportive of high rates of economic growth in the medium term».
European Commission (2001): «the ability of an economy to provide its population with high and rising standards of living and high rates of employment on a sustainable basis».
Porter (2004): «True competitiveness, then is measured by productivity ... Here, we define competitiveness concretely, show its relationship to a nation's living standard.... The micro-economic foundations of productivity rest on ... the sophistication of competition in the country ... and the quality of micro-economic business environment in which they operate».
Kohler (2006): «process of generating sustainable economic well being for citizens».
European Commission (2011): «Ultimately, competitiveness is about stepping up productivity, as this is the only way to achieve sustained growth in per capita income – which in turn raises living standards».
Janger et al. (2011): «... define competitiveness as the ability to raise standards of living and employment, while maintaining a sustainable environment and sustainable external balances».
Altomonte, Aquilante, Ottaviano (2012): «External competitiveness defined as a country's ability to exchange the goods in which it is abundant for goods and services that it lacks».
Delgado, Porter, Stern, Ketels (2012): «Foundational competitiveness is "the expected level of output per working-age individual that is supported by the overall quality of a country as a place to do business» and «Competitiveness is what underpins wealth creations and economic performance».

Fonte: Tratto da Aiginger et al., 2013

Queste posizioni risultano piuttosto convergenti sull'idea che la competitività di un paese si manifesti quasi principalmente in due condizioni: la posizione nel commercio internazionale e il miglioramento del benessere dei cittadini sul piano dell'occupazione e della

ricchezza economica. Esistono però critiche all'interpretazione della competitività di un paese sulla base della capacità della sua economia di vendere all'estero più di quanto dall'estero acquista. Infatti, alcuni studiosi ritengono che il *surplus* commerciale può essere interpretato come un segno di debolezza del paese, come pure la competizione tra paesi, a differenza di quelle fra le imprese, non è a "somma zero", pertanto alla crescita economica e produttiva di un'area geografica può derivare anche un'opportunità per altri sistemi economici (Krugman, 1994)<sup>1</sup>. In altre parole, non è detto che il rafforzamento di un territorio implichi necessariamente l'indebolimento di altri, anzi potrebbe accadere che se le diverse aree sono tra loro collegate, tutte potranno beneficiare dello sviluppo conseguito da una di esse. Inoltre c'è anche da sottolineare l'interessante osservazione del Porter (1990) che ha asserito che nessun paese può essere competitivo in tutti i settori: ad essere competitivo non è l'intero sistema produttivo di una nazione, quanto piuttosto i singoli settori o le filiere produttive.

Recentemente si sono rafforzate le posizioni di quanti asseriscono che non sarebbe possibile effettuare un'analisi di competitività di un'area sulla sola base di fattori oggettivi (PIL pro capite o anche valore aggiunto pro capite) in quanto questi fattori non esprimono lo stesso significato per tutti i soggetti e, pertanto, la dimensione soggettiva può portare ad esprimere una diversa interpretazione di tali parametri. Ancora, sotto un'altra angolatura, alcuni studiosi affermano che la competitività di un'area si può descrivere sulla base della qualità delle condizioni che essa offre e dei fattori che incidono positivamente sul suo sviluppo fisiologico (Vallesi, 2010); come pure altri sostengono che se il territorio deve saper attrarre investimenti esterni è importante allora conoscere le logiche che sottendono alle scelte di localizzazione delle imprese impegnate nella crescita globale (Napolitano, 2000).

---

<sup>1</sup> Krugman sottolinea che l'effettivo criterio di confronto tra aree geografiche è il livello di produttività interna. L'obiettivo essenziale di un paese è migliorare gli standard di vita dei suoi cittadini, derivante dal livello di produttività con cui il lavoro e il capitale sono utilizzati. A sua volta, la produttività dipende sia dalla qualità dei prodotti/servizi realizzati nel paese, sia dall'efficienza con cui gli stessi sono prodotti.

Esistono, in definitiva, modi diversi dei territori di essere competitivi e modi differenti per creare situazioni di competitività, ma appare significativo rilevare anche il pensiero di quanti sostengono che il confronto fra aree geografiche non è necessariamente solo di tipo "competitivo", ma anzi, sempre più spesso, «l'evoluzione fisiologica di un ambito geografico e la valorizzazione delle sue risorse avviene attraverso lo sviluppo di opportune forme di cooperazione con altri territori» (Caroli, 2006, p. 41).

Tornando alle imprese, esse sono parte del territorio nel quale operano e si sviluppano, ne ricevono impulsi ma anche condizionamenti. L'analisi dei rapporti fra l'impresa e il suo territorio di riferimento evidenzia relazioni tra attori pubblici e privati, in grado di co-determinare l'evoluzione del contesto ambientale e con esso delle imprese che ne fanno parte. Secondo l'ottica sistemico-vitale (Golinelli, 2002), un territorio è la risultante in continua evoluzione della presenza in un certo spazio di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni (Cafferata, 1996; Garofoli, 2003; Rullani, 2003; Caroli, 2006). Il territorio diviene attore delle dinamiche produttive, da contenitore diventa accumulatore, uno spazio relazionale complesso e difficilmente imitabile che attrarrà risorse a vantaggio degli attori che ne fanno parte e che ne determinano l'evoluzione<sup>2</sup>. Ne deriva una visione del territorio come sistema di relazioni che viene costruito e de-costruito dai suoi attori, mantenuto insieme dalla coerenza e dalla funzionalità, ma soprattutto dall'identità che induce negli attori un senso di condivisione ed appartenenza (Del Baldo, 2012). L'impresa non vede il territorio come mero supporto passivo, ma lo interpreta quale entità complessa avvolta in un'atmosfera industriale che la ossigena nel conseguimento e nel mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Simone, Barondini, 2012).

---

<sup>2</sup> La competitività di un ambito geografico consiste nella sua capacità di garantire la competitività sul mercato degli attori che ne fanno parte. Al fine di accrescere tale potenzialità, il sistema territoriale attua strategie finalizzate ad arricchire il proprio patrimonio di risorse materiali ed immateriali e a facilitarne l'utilizzazione da parte di coloro che ne sono coinvolti (Cfr. M. G. CAROLI, Pubblico e privato nella logica di marketing territoriale, in *Sinergie*, n. 70, 2006).

L'impresa fortemente radicata in un territorio è espressione del luogo, ossia dell'insieme di attributi territoriali, demografici, culturali, sociali, istituzionali, economici. Pertanto la sua competitività deriverà non solo dalle risorse interne di cui dispone, ma anche dalle risorse che derivano dall'appartenere a un sistema presente in un determinato territorio che, a sua volta, rappresenta il risultato dell'interrelazione ambiente/impresa. Va da sé che la maggiore *performance* dell'impresa non deriva dal semplice fatto di attuare interazioni radicate nel contesto socio-culturale di riferimento, ciò che conta è pur sempre la strategia, ossia il modo in cui chi dirige l'impresa sviluppa tali interazioni (Vaccà, 1994).

L'acceso dibattito teorico circa le modalità attraverso cui i territori competono, coinvolge diverse discipline, che sulla base della comune convinzione che il territorio sia un fattore che può amplificare il vantaggio competitivo delle imprese, declinano, seguendo diverse prospettive, quando e quali vantaggi il territorio sia in grado di conferire alle imprese.

### ***1.1 Il territorio nell'economia classica ed il concetto di vantaggio comparato***

La ricchezza di un territorio, nelle teorie classiche del mercantilismo, si misurava dalle sue riserve di oro e di argento, e l'obiettivo dei governi doveva essere quello di ampliare tali riserve massimizzando la differenza tra export (da incentivare) ed import (da scoraggiare). Nella teoria dei vantaggi assoluti di Smith del 1776, la ricchezza di una nazione veniva legata al libero commercio, includendo anche l'import che permetteva di acquisire risorse non disponibili che altrimenti impedirebbero alcune produzioni, pertanto un paese deve esportare beni e servizi dove ha un'alta produttività ed importare quei beni e servizi dove tale produttività è più bassa. Più tardi Ricardo, nel 1817, osservò che anziché guardare ai vantaggi assoluti occorre osservare i differenziali relativi di produttività, facendo riferimento al costo opportunità, ovvero al valore che si cede per ottenere il bene. Secondo questa idea ad ogni paese conviene specializzarsi in cosa sa far meglio, considerando il valore del denaro nei rapporti di scambio. Successivamente la teoria della dotazione di fattori relativi di

Heckscher-Ohlin (1933) sottolineò la diversità della dotazione di risorse nei paesi e affermò che un paese avrà un vantaggio nella produzione di un prodotto che richiede un intenso uso di risorse (fattori di produzione) che quello stesso paese possiede in abbondanza.

L'influenza esercitata dal territorio è racchiusa innanzitutto nel concetto di *vantaggio comparato*. Fin dalle sue prime accezioni, negli approcci macroeconomici, la condizione di vantaggio veniva attribuita al basso costo della manodopera e, in seconda battuta, alla produttività del lavoro. Negli approcci classici, il vantaggio veniva attribuito alla disponibilità di beni sul mercato domestico e alla dotazione differenziata di risorse, di conoscenze tecnologiche e capacità manageriali. Queste definizioni hanno spiegato i fattori regolatori degli scambi commerciali internazionali.

L'evoluzione del pensiero teorico si è indirizzata verso approcci tesi alla valutazione congiunta delle determinanti paese, settore, impresa (Vernon, 1966; Richardson, 1977; Horst, 1972; Hirsch, 1976; Buckley, Casson, 1976; Dunning, 1977). Nel cercare risposta al quesito sul perché le imprese di particolari nazioni raggiungono un successo internazionale in specifici segmenti e comparti dell'industria, Porter (1990) ha voluto approfondire il ruolo dell'ambiente nazionale nella competizione internazionale, proponendo il modello del *Diamante delle Nazioni*. Le determinanti di ciascun ambiente nazionale, che influenzano il conseguimento del vantaggio competitivo delle imprese nei mercati internazionali, sono individuate nei seguenti fattori: le condizioni dei fattori produttivi, le condizioni della domanda, la presenza di settori collegati e di supporto, le strategie, la struttura e la rivalità tra le imprese sul mercato interno, le politiche governative, la cultura.

Nelle più recenti interpretazioni del concetto di vantaggio comparato si è superato il tradizionale vincolo della immodificabilità delle dotazioni fattoriali (Porter, 1991; Hunt, Morgan, 1995), focalizzandosi sulla trasferibilità di tale vantaggio e sulla replicabilità del *general advantage* internazionale dell'impresa, funzione della mobilità dei fattori che lo hanno generato (specificità geografiche) e dalla loro efficacia nel paese *target* (conoscenza tacita) (Hu, 1995).

Oggi lo studio dell'attrattività di un'area è un'operazione ben più complessa in quanto nell'analisi dei fattori che ne esprimono

una condizione di convenienza economica si è introdotto un *set* molto più ampio di fattori che comprende variabili di tipo economico, politico, sociale, culturale/religioso (Stampacchia, 2001; Caroli, 2006).

### ***1.2 Il territorio nei distretti industriali***

Anche gli studi sui distretti industriali hanno evidenziato come la varietà dei luoghi e delle relazioni tra luogo e luogo svolgano una funzione essenziale nella generazione dei vantaggi (o svantaggi) competitivi di un paese e delle imprese distrettuali.

Nel concetto di distretto industriale si effettua una interconnessione fra condizioni economico-produttive e quelle socio-culturali che svolgono una parte non secondaria nella formazione della redditività aziendale. Con l'espressione di *industrial atmosphere*, Marshall, nel 1919, condensa l'azione congiunta esercitata da un sistema di valori, dalle istituzioni e dalle regole sullo sviluppo di una comunità locale. L'autore privilegia una visione olistica del sistema locale e spiega come attraverso la fitta rete di relazioni informali che si instaurano nel distretto, si realizza la valorizzazione delle conoscenze produttive e la formazione di processi innovativi di tipo incrementale.

Successivamente in quei contributi in cui l'unità d'indagine si sposta dal sistema distrettuale, caro a Marshall, all'impresa inserita in un distretto, si sottolinea che l'azienda distrettuale dovrebbe avere un comportamento diverso dall'impresa isolata o dall'impresa appartenente ad un altro sistema produttivo, in quanto il distretto agisce sull'impresa plasmandola e condizionandola nei suoi caratteri fondamentali, creando un'atmosfera industriale, nelle componenti sociali, culturali, storiche e produttive, che influenza il carattere ed il comportamento dell'impresa (Ferrucci, Varaldo, 1993).

L'incidenza del contesto socio-culturale ed istituzionale sull'economia d'impresa tende a manifestarsi soprattutto attraverso il modo di essere del capitale umano, plasmato dai valori e dalle tradizioni proprie di un dato paese e di un dato contesto ambientale. Dunque la "qualità" del contesto socio-culturale diviene un fattore determinante della competitività dell'impresa distrettuale, è un fattore primario che può dar luogo a temibili differenziali di competitività dovuti a fattori irriducibili o difficilmente riducibili, in quanto non

esportabili da un paese ad un altro, rappresentando un'espressione dell'identità culturale di un sistema-paese (Vaccà, 1993).

La teoria sui distretti industriali spiega che nel territorio si generano quelle economie esterne, frutto di un agglomerato di piccole imprese specializzate. Tale situazione consentirebbe alle PMI di recuperare quelle economie di costo che diversamente sarebbero appannaggio esclusivo delle grandi imprese.

Anche se i mercati globali sminuiscono il ruolo della localizzazione nella competizione, per il Porter (1998) la configurazione rimane fondamentale nella concorrenza (*paradox of location*) e «*clusters represent a new way of thinking about location*» (Porter, 1998, p.78). Ma è vero che non ha più senso pensare ai tradizionali *multi-functional cluster*, a causa della frammentazione della convenienza nella localizzazione geografica delle funzioni aziendali, e piuttosto si dovrebbe pensare di sviluppare i *cluster* attorno ad una forte specializzazione di funzione/attività in modo da poter servire una grande varietà di settori industriali. Questa considerazione ha portato molti studiosi a parlare di "nodes" and "hubs" (Mills, Reynolds, Reamer, 2008).

Oggi il rinnovato interesse nel *cluster* sembra essere soprattutto spiegato dall'uso che ne viene fatto come vettore di sviluppo delle economie locali in cui in esso viene ad istituirsi. In letteratura si approfondiscono le relazioni tra "imprese, economie esterne e sviluppo economico" (Feser, Bergman, 2000), come pure "tra tecnologie, *spillovers*, agglomerazioni e sviluppo economico regionale" (Feser, et al., 2009); si è studiato il ruolo della composizione dei *cluster* regionali per la *performance* economica dei settori, degli stessi *cluster* e delle regioni, evidenziando come i settori partecipanti in un *cluster* forte registrano più alti livelli occupazionali e di remunerazione e maggiori innovazioni (Delgado, Porter, Stern, 2011); si è studiato il ruolo dei *cluster* regionali sull'imprenditoria locale (Porter, 2000); si è sottolineato che il *cluster* industriale è un importante modo per valorizzare la competitività regionale di aree depresse (Zhang, 2010) o delle economie in sviluppo ed in transizione (Ketels, Lindqvist, Sölvell, 2006).

Allo stesso modo il concetto di *industrial atmosphere* si è arricchito di nuovi contributi, sottolineando che il *cluster* impatta sulla competizione in tre modi (Porter, 1998): 1. incrementa la produttività delle imprese, attraverso un miglior accesso ai lavoratori ed ai fornitori, che

abbassa i costi di transazione, ed un miglior accesso alle informazioni specialistiche ed ai beni pubblici; 2. guida la direzione dell'innovazione, grazie ai rapporti tra gli attori all'interno del *cluster*; 3. stimola la formazione di nuove imprese.

Un numero crescente di studi sottolineano il legame positivo tra *cluster* e numero di brevetti (Feldman, 1999; Braunerhjelm, Feldman, 2006); tra *cluster* e sviluppo di nuovi *business* (Saxenian, 1994; Rosenthal, Strange, 2005); tra *cluster* e prodotto interno lordo pro-capite (Ketels, Lindqvist, Protsiv, Sövell, 2008) e livelli salariali (Gibbs, Bernat, 1997; Wheaton Lewis, 2002).

In sintesi si sostiene che i *cluster* regionali industriali rappresentano una potente fonte di innovazione, di trasferimento di conoscenze e di miglioramento della produttività, pertanto i governi dovrebbero sostenere il loro sviluppo (Mills, Reynolds, Reamer, 2008). La formazione di un *cluster* viene considerata un ingrediente essenziale dello sviluppo economico in quanto offre un nuovo modo di pensare questo sviluppo ed il ruolo delle imprese, dei governi e delle istituzioni (Porter, 1998).

Nella formazione del *cluster* e nella realizzazione dei vantaggi che da esso possono derivare, i governi, sia nazionali che locali, giocano un nuovo ruolo, devono infatti «*create an environment that supports rising productivity (...) they must ensure the supply of high-quality input such as educated citizens and physical infrastructure. They must set the rules of competition*» (Porter, 1998, p.89). In sintesi il *cluster* richiama una nuova responsabilità, pubblica e privata, e rivela la dipendenza reciproca di tutti questi attori.

L'Unione Europea ha di recente pubblicato un report, *The European Cluster Memorandum* (2007), che rendiconta l'iniziativa multi-paese per promuovere l'innovazione attraverso lo sviluppo di *cluster*. L'iniziativa pubblica è cresciuta fortemente in tutto il mondo: nel 2003, il *Global Survey* identificò più di 500 iniziative di *cluster*, descrivendone il grado di efficacia ed i fattori di successo. Questi ultimi possono così riassumersi (Sövell, Lindqvist, Ketels, 2003): il ruolo guida dell'industria; il coinvolgimento dello Stato e dei decisori locali di governo; l'inclusività di tutte le organizzazioni che potrebbero trovare beneficio; la creazione di un consenso sulla *vision*; il finanziamento iniziale e auto-finanziamento nel lungo termine; il collegamento con attori si-

gnificativi, comprese le *partnership* regionali per lo sviluppo economico e le iniziative di *cluster* in altre aree.

Qualunque politica pubblica per i *cluster* dovrebbe alimentare tre fattori, considerati i fattori critici per il loro successo: «*skills and abilities (human resources), networks and partnerships (collaboration) and organizational capabilities to generate innovations*» (Mills, Reynolds, Reamer, 2008).

### 1.3 Il territorio negli studi di marketing internazionale

Gli studi di marketing internazionale, attraverso i concetti di *impatto del paese di origine* (IPO), di *made in e di country of origin effects* hanno sottolineato l'influenza, nel processo di acquisto, della provenienza industriale dei prodotti, valutando la migliore predisposizione dei consumatori verso quei prodotti per i quali è generalmente riconosciuta la superiorità tecnologica ed operativa del paese in cui sono realizzati.

L'origine di provenienza del prodotto, o *country-of-origin effects*, viene collocata in letteratura fra le caratteristiche estrinseche di un bene e può assumere un ruolo diverso a seconda dei contesti sociali, dei prodotti oggetto di scelta, delle caratteristiche individuali del consumatore (Bertoli, Busacca, Molteni, 2005). La letteratura ha studiato questo tema sotto diverse angolature. Il significato di provenienza geografica appare la questione preliminare e prioritaria, laddove oggi le imprese tendono sempre più ad articolare la catena del valore a livello sovranazionale. Su questo aspetto, a partire da una posizione iniziale che identificava il paese di origine di un prodotto con quello in cui ne ha luogo la fabbricazione o l'assemblaggio (Bilkey, Nes, 1982), o quello in cui è ubicata la sede legale dell'impresa (Johanson, Douglas, Nonaka, 1985), si è giunti, successivamente, a distinguere l'*origin country*, ossia il paese che i consumatori associano a uno specifico prodotto indipendentemente dalla conoscenza del luogo dove il prodotto è stato fabbricato; il *designed-in country*, vale a dire il paese in cui ha luogo la concezione, la progettazione o il *design* del prodotto ed il *made in country*, ovvero il paese in cui avviene la produzione (o l'assemblaggio dei componenti) (Nebenzahl, Jaffé, Lambert, 1997).

Altro aspetto indagato in letteratura è il ruolo del *country-of-origin effects*, ossia gli effetti che il paese di origine del bene ha sulle scelte

dei consumatori<sup>3</sup>. L'assunto di base è che l'immagine del paese di origine del prodotto venga utilizzata dal consumatore quale "sostituto dell'informazione". E' dunque un elemento nel processo valutativo, che può esercitare un "effetto alone" (*halo construct*), nell'ipotesi in cui il consumatore non abbia alcuna esperienza diretta nei confronti dei prodotti provenienti da un dato paese, ed un "effetto sintesi" (*summary construct*), in caso di precedenti esperienze di acquisto (Bertoli, Busacca, Molteni, 2005). Al di là delle precedenti esperienze di acquisto, alla formazione di una data immagine concorrono anche gli stereotipi (ossia i preconcetti radicati su alcuni aspetti della cultura nazionale, del sistema economico, politico e sociale, della storia, della religione, ecc.) diffusi a livello internazionale (Papadopoulos, Heslop, 1993).

Si sono inoltre studiate le condizioni affinché l'informazione relativa al paese di produzione del prodotto possa esercitare una qualche influenza sul processo d'acquisto del consumatore (Usunier, 2002; Laroche *et al.*, 2005). Tra le variabili introdotte nell'analisi troviamo<sup>4</sup>: gli aspetti che qualificano il consumatore, quali le caratteristiche socio-demografiche (Johanson, Douglas, Nonaka, 1985); la propensione etnocentrica e patriottica (Watson, Wright, 2000), i sentimenti tradizionalisti e nazionalisti (Gürhan-Canli, Maheswaran, 2000); gli aspetti relativi al prodotto e/o al paese a cui esso è associato - si è analizzato come la denominazione distintiva del *made in*, grazie alla tradizione produttiva che vanta il paese di origine, possa amplificare il vantaggio competitivo delle offerte nazionali (Roth, Romeo, 1992); gli aspetti legati all'ambiente economico (Manrai, Lascu, Manrai, 1998) e gli aspetti connessi alla marca (Kotabe, Helsen, 2003).

Nella teoria non esistono oramai più dubbi che occorra adottare un approccio cosiddetto *multi-cue*, nello studio di questa tematica, in modo da poter valutare l'impatto del fattore *made in* non più in maniera assoluta ma rispetto ad altre variabili che tipicamente intervengono nei processi di scelta degli individui, moderando così l'effetto esercitato dal paese d'origine (Peterson, Jolibert, 1995).

Altra prospettiva di studio è l'analisi della capacità attrattiva del *made in*, laddove la pianificazione e la gestione del rapporto tra

---

<sup>3</sup> Per un'analisi della letteratura si rimanda al lavoro di A. DE NISCO, 2006.

<sup>4</sup> Per l'analisi e i riferimenti vedere BERTOLI, BUSACCA, MOLTENI, 2005.

l'immagine del paese ed i prodotti realizzati rappresenta una vera sfida per imprese che intendono assegnare all'origine geografica del prodotto una valenza strategica. Il contributo di Roth e Romeo (2002) fornisce spunti interessanti sulle modalità di gestione del *country of origin effects*. Gli autori identificano diverse fasi operative, dall'identificazione delle associazioni prodotto-paese, alla misurazione continuativa presso i segmenti *target* nei principali mercati esteri, alla scelta di una precisa strategia e alla declinazione di un piano inteso a valorizzare o neutralizzare rispettivamente gli effetti positivi o negativi derivanti dall'internazionalizzazione del prodotto. Ma al di là di tale pregevole lavoro, è difficile rinvenire una strumentazione utile per la realizzazione di una strategia dell'immagine. Un particolare impulso agli studi, in questa direzione, proviene da alcuni autori italiani. Nella letteratura sull'internazionalizzazione delle imprese si è fatto spesso riferimento alla difficoltà delle PMI di attuare gli investimenti di *marketing* necessari per rendersi realmente visibili a livello internazionale (Cafferata, Genco, 1997). Scarsa disponibilità di risorse finanziarie e manageriali (Krake, 2005), ma anche scarsa consapevolezza degli effetti prodotti da un marchio forte (Merrilees, 2007), sono stati individuati quali limiti all'adozione di una politica del *brand* nelle PMI. Diversamente sono state indicate tra le ipotesi di soluzione, accanto all'utilizzo di *partnership* e alleanze (Becattini, Menighello, 1998), la possibilità del ricorso alla valorizzazione dell'origine geografica (Guerini, 2004), seppure in alcune ricerche si sono sottolineate, anche in presenza di un valore positivo del *made in*, difficoltà collegate alla necessità di tradurre l'immagine di un paese in un programma promozionale e di *marketing* (Dobni, Zinkham, 1990).

#### 1.4 Il territorio nel marketing territoriale

Il punto di partenza per lo studio del territorio e per la comprensione del suo valore, nella dottrina del *marketing* territoriale, è il concetto stesso di territorio, per il quale la dottrina propone il superamento del ricorso a criteri amministrativi per considerare, piuttosto, le reti di valore che su di esso si vengono a creare. Il passaggio da una visione statica, che descrive uno spazio ben delimitato, ad una visione dinamica, che interpreta la fitta rete di soggetti che in esso

operano, consente di mettere in evidenza la formazione di *network* relazionali (Casieri, Marotta, 1998). Il territorio pertanto non è dato, ma diviene “uno spazio intermedio”, creato dalle interazioni fra attori locali e non (imprese, stato, banche, sindacati, ecc.) (Gilly, Torre, 1998); è un prodotto composito caratterizzato dalla coesistenza di componenti fisiche strutturali, componenti fisiche transitorie, componenti immateriali, relazioni tra soggetti e servizi, laddove le interrelazioni tra queste componenti generano il valore del territorio (Caroli, 2006).

Il territorio inteso come spazio di interazioni fa riflettere sul collegamento esistente fra risorse, relazioni e capacità di acquisizione di un vantaggio competitivo, che, in questo approccio, si è tradotto nell’applicazione della disciplina del *marketing* al territorio.

Alcuni studiosi italiani affermano che «l’esistenza di dinamiche ipercompetitive globali e di relazioni di scambio tra il territorio e il suo pubblico di riferimento (*stakeholder*) giustificano l’adozione della metafora del territorio come impresa e l’adozione di strategie e politiche di *marketing* per la gestione dello stesso» (Valdani, Ancarani, 2000, p.34); come pure si è sottolineato che sia il sistema locale che la grande impresa sono costruzioni sociali con una finalità simile: in ambito statico, la finalità comune si esplicita nella riduzione dei costi di transazione in società ed economie caratterizzate dalla frammentazione crescente dei centri decisionali; in ambito dinamico, l’analogia si enuclea nell’esigenza di limitare l’incertezza che si accompagna ai processi decisionali in ambiente evolutivo (Gibelli, 1996).

Il tentativo che effettuano alcuni autori nell’applicare i criteri ermeneutici di una disciplina scientifica come quella del *marketing* aziendale, al fine di offrire agli attori territoriali strumenti di analisi e di intervento che puntano ad ottenere un *surplus* di valore dell’area (in termini di costo, di differenziazione e di qualità), non è accettato da tutti. Al naturale accostamento del termine “marketing” al territorio, alcuni propongono di analizzare la relazione tra *marketing* e territorio in termini di studio del *mercato del territorio*: il territorio diviene esso stesso soggetto cui può essere riconosciuta una funzione imprenditoriale (Kirzner, 1973), volta alla massimizzazione del valore degli scambi. È probabile che queste posizioni discordanti siano il frutto di una diversa interpretazione del concetto di “marketing ter-

ritoriale". Analizzando solo alcune posizioni, si rileva che taluni sostengono che il *marketing* territoriale sia qualcosa di ben più complesso di quanto possa a prima vista sembrare e che certamente non si esaurisce e non si limita alla comunicazione e alla promozione dei territori (Flipo, Texier, 1992; Kotler *et al.*, 2009); altri affermano che l'assunzione di base da cui partire consiste nell'accettazione, che i principi, le metodologie e le finalità di marketing non siano univocamente applicabili all'impresa *profit oriented*, dove la disciplina nasce, ma possano essere estese dal punto di vista epistemologico a qualsivoglia organizzazione, genericamente definita, che interagisca con un pubblico di riferimento (Kotler, Levy, 1969; Guatri, Vicari, Fiocca, 1999); la tesi dell'*analogia* nei processi di scambio tra organizzazioni, sia nel settore privato sia nel settore pubblico, e quella dell'*efficienza*, perseguita attraverso il *marketing*, per gli obiettivi di penetrazione del mercato e persuasione dei *partner* dello scambio, sono altre ragioni addotte (Krantz, Schätzl, 1997). Sicuramente può accettarsi la posizione di quanti individuano nel *marketing* applicato al territorio una duplice natura: è un *metodo* che orienta la progettazione e l'attuazione delle politiche di sviluppo economico del territorio; è una *funzione* articolata in attività di tipo strategico ed operativo (Caroli, 2006).

Per parlare di *marketing* del territorio, occorre chiarire che il territorio attua dinamiche di scambio nei confronti della propria utenza attuale e potenziale, e, in qualità di "bene pubblico", non orientato al profitto, non avrà un esclusivo obiettivo di sviluppo economico, ma sosterrà anche una più ampia e composita finalità di creazione di valore pubblico e di innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente. Pertanto, il *marketing* territoriale ha la potenzialità di mettere in evidenza i processi relazionali di scambio che si manifestano non solo all'interno di un'area geografica dai confini stabiliti, ma anche nei confronti dell'esterno, consentendo la generazione, il mantenimento o il decremento del valore territoriale. L'assunto importante, in questa disciplina, è che, per migliorare l'ambiente e la società, occorre agire sulla territorialità, intesa come rapporto dinamico tra componenti sociali e ciò che è proprio del territorio in termini materiali e immateriali, affinché la competitività del territorio aumenti con l'aumentare della coesione tra gli attori che vivono il territorio stesso.

La sua capacità competitiva viene intesa come capacità di: 1. creare o acquisire nel proprio ambito i fattori materiali e immateriali rilevanti per realizzare nel modo migliore un certo processo di sviluppo sostenibile; 2. garantire a tali fattori le migliori condizioni “ambientali” per il loro sviluppo e l’esplicitazione del loro potenziale positivo sul territorio stesso (Caroli, Tantalò, 2010).

La capacità competitiva di un sistema territoriale è dunque la sintesi di una capacità di *attrazione* al suo interno delle fonti di determinate risorse e della capacità di *metabolizzazione* di queste risorse a vantaggio degli stessi attori che fanno parte del territorio e che, con le loro azioni, ne determinano l’evoluzione fisiologica.

Oggi giorno i soggetti dell’economia divengono sempre più i *sistemi territoriali*, costituiti dal sistema produttivo di una determinata zona, ma anche dalle città, dalle infrastrutture, dalle università e dai servizi che sono localizzati in quel territorio, ed ancora dalle imprese e dalle istituzioni, che anche distanti territorialmente, possono essere in rete con quel sistema. Si va così affermando una competizione territoriale basata sempre più sulle differenze, sulle specializzazioni e sulla capacità di costruire reti di relazioni sia interne che esterne.

Tra i fattori di competitività di questi sistemi entrano in scena anche le strategie che gli attori locali pongono in essere per promuovere la competitività del territorio, per migliorare la competitività delle imprese ivi localizzate e per attrarre nuovi investitori.

## **2. Il valore del territorio nelle piccole e medie imprese**

L’esistenza di un rapporto di reciproca interdipendenza tra l’impresa e l’area dove essa è ubicata, la comunità che l’accoglie, è ancora più forte nelle piccole e medie imprese, descritte spesso come “imprese di territorio”, radicate fortemente al contesto territoriale al quale appartengono, dal quale attingono risorse, spesso non disponibili o di difficile riproduzione all’interno della struttura.

Al territorio viene riconosciuta una nuova centralità nelle dinamiche produttive: da contenitore diviene accumulatore. È uno spazio relazionale, complesso, unico e difficilmente imitabile (Rullani, 1999). Con le “riserve” di intelligenza e di capacità contenute nella società che ospita, il territorio si rivela una risorsa fondamentale per fronteg-

giare l'*escalation* della nuova complessità ingovernata e anzi per tradurla in un fattore di vantaggio competitivo (Rullani, 2003; Beccattini, 2000; Garofoli, 1999).

Le PMI non sarebbero in grado di innovarsi senza "lavorare insieme" agli altri attori del sistema locale, così, il territorio e l'impresa si plasmano a vicenda. Il territorio si trasforma nell'attore principale capace di attrarre e mantenere gli investimenti produttivi che si tradurranno in incrementi di occupazione, crescita del reddito disponibile ed in un complessivo sostegno allo sviluppo locale (Morelli, Monarca, 2007).

Nel dibattito teorico, prediligendo gli studi di *management* aziendale, la teoria sui distretti è quella più vicina alle PMI e che giustifica la prossimità fra imprese al fine di ampliare molti benefici in termini di produttività e innovazione, conseguenti ad una riduzione dei costi di transazione, a un miglioramento della circolazione delle informazioni ed ad una maggiore attenzione da parte delle istituzioni locali. I tre punti cardine della teoria distrettuale che spiegano il valore del territorio per la competitività della PMI sono: le economie esterne, l'efficienza collettiva, l'innovazione sociale (Garofoli, 1983).

Le economie esterne sono determinate dall'accumulazione di conoscenze e competenze specifiche, storicamente determinatasi, che consentono un accesso privilegiato (e spesso a costo zero) a risorse specifiche garantendo un vantaggio competitivo alle imprese distrettuali (Garofoli, 1983). Tale economie consentirebbero alle PMI di recuperare quelle economie di costo che diversamente sarebbero appannaggio esclusivo delle grandi imprese.

L'efficienza collettiva, ottenuta attraverso i rapporti di divisione del lavoro e la complementarietà tra le imprese - laddove l'efficienza relativa di ciascuna impresa dipende dalla efficienza dei suoi *partner* - porta ad un miglioramento della produttività della singola impresa e ad un aumento dell'efficienza del sistema nel suo aggregato.

Infine, l'innovazione sociale descrive quel processo di socializzazione che porta ad un'integrazione tra innovazione tecnologica, conoscenze e competenze professionali, come pure si riferisce a quel processo di adeguamento tecnologico-organizzativo e di introduzione di innovazioni specifiche, con continui piccoli miglioramenti, con modalità coerenti al grado di conoscenze maturate nel sistema locale.

La cultura relazionale del distretto ed i vantaggi ottenuti dalle PMI nella partecipazione al distretto possono generare un vantaggio competitivo non solo su scala nazionale, ma anche su scala globale. La rete delle relazioni all'interno della quale le PMI sono coinvolte innesca meccanismi di *cross fertilization* che favoriscono lo sviluppo di quella capacità all'adattamento e quell'apprendimento esplorativo richiesti dai processi di internazionalizzazione (Cantù, Gavinelli, 2008).

Esisterebbe una stretta correlazione fra la forza competitiva di un territorio e la competitività internazionale delle sue imprese, declinata nel patrimonio di risorse materiali ed immateriali del territorio che impattano sull'efficienza, individuata nei costi dei fattori di produzione e nelle condizioni di utilizzazione dei fattori stessi; nella capacità produttiva, come opportunità di apprendimento e generazione di innovazione; nella qualità della localizzazione, intesa come sistema relazionale e qualità della vita che produrrebbe un vantaggio competitivo in termini di produttività e capacità di differenziazione (Caroli, 2006).

Gli studi sullo sviluppo internazionale delle PMI hanno enfatizzato l'importanza del territorio quale fonte di risorse e competenze non disponibili o di difficile riproduzione all'interno della struttura (Cavusgil, 1980; Czinkota, Tesar, 1982). Nelle piccole imprese la produzione interna di conoscenza e capacità, soprattutto per operare sui mercati internazionali, risulta essere seriamente compromessa dalle diseconomie di scala che emergono non appena il grado di specializzazione delle competenze da sviluppare supera una certa soglia (Grandinetti, Rullani, 1992). Pertanto i principali ostacoli allo sviluppo di attività internazionali nelle PMI sono molto spesso interni all'impresa, legati alle risorse e alle capacità limitate, e non riconducibili, invece, alle opportunità di mercato (Northdurft, 1992). Ancora alcuni studi hanno fatto riferimento alla difficoltà da parte delle PMI di attuare gli investimenti di marketing necessari per rendersi realmente visibili a livello internazionale (Cafferata, Genco, 1997), ed hanno ipotizzato tra alcune possibili azioni, accanto all'utilizzo di *partnership* e alleanze (Becattini, Menighello, 1998), la possibilità del ricorso alla valorizzazione dell'origine geografica (Guerini, 2004). In realtà per non poche PMI il territorio diventa il vero differenziale nei confronti della concorrenza

estera, la risorsa su cui puntare per affermarsi e consolidare la presenza nei mercati internazionali<sup>5</sup>.

L'area geografica può dunque esprimere dei vantaggi, andando a svolgere il ruolo di fattore di competizione per l'impresa e avvantaggiando la stessa nelle relazioni competitive con altre imprese appartenenti ad altri contesti territoriali.

La competitività delle imprese, soprattutto se di piccola e media dimensione, si lega anche alla qualità dei sistemi economici locali. I sistemi locali divengono sistemi cognitivi (Rullani, 2003) ed, in un'economia dell'intangibile e della conoscenza, essi costituiscono per le PMI italiane una vera e propria opportunità (Rullani, 2004). Accanto a variabili economiche, per spiegare la capacità competitiva ed innovativa delle PMI, molti studi introducono l'importanza di variabili sociali e territoriali connesse, rispettivamente, alle condizioni determinate dalla struttura e dalla coesione sociale, all'organizzazione del territorio e della *governance* istituzionale, alle relazioni tra imprese (Becattini, 1989; Fuà, 1983).

Nei sistemi locali i fattori ambientali, territoriali ed istituzionali, giocano un ruolo importante nel processo di internalizzazione di conoscenze e di sviluppo della capacità di relazionare il locale e il globale; si è sottolineato che la sopravvivenza dei sistemi locali dipende dalla capacità di gestire due frontiere (Rullani, 2003): quella interna dell'inclusione, che consente a chi vive e lavora in un luogo di avere accesso alle conoscenze sedimentate nel luogo (tacite, contestuali, condivise) e disponibili a basso costo (contrattualmente o no) grazie alla permeabilità cognitiva del sistema locale; quella esterna dell'esclusione, che impedisce a chi non vive e lavora nel sistema locale di avere accesso (anche pagando) alle conoscenze specifiche che si generano nelle attività locali.

Il territorio è quindi un bacino fertile dal quale attingere risorse e capacità, un bacino nel quale si crea un'atmosfera industriale, nelle componenti sociali, culturali, storiche e produttive.

---

<sup>5</sup> Tanti i riferimenti che si ritrovano nella teoria dei distretti industriali e negli studi sui processi di sviluppo internazionali delle PMI (Cavusgil, 1980; Czinkota, Tesar, 1982).

A ben vedere il territorio pesa ancor di più sulla competitività delle PMI se il sistema locale è un distretto industriale o, considerazione non secondaria, il territorio è un fattore produttivo essenziale, basti pensare alle tante produzioni alimentari *doc e dop* che si originano da specifici territori (De Chiara, 2012). Sta però all'abilità dell'impresa valutare la presenza e le caratteristiche del vantaggio espresso dall'area, come pure valutare l'efficacia che queste condizioni possano esplicare nei diversi mercati-paese obiettivo. La disomogenea distribuzione degli *assets* domestici (risorse, capacità, relazioni), della struttura della domanda e della tecnologia sui diversi mercati esteri determina sugli stessi una diversa efficacia dei vantaggi comparati di cui l'impresa può godere (De Chiara, Minguzzi, 1996).

La capacità delle imprese di "fare relazioni" e di creare consenso e fiducia attorno all'organizzazione ed al progetto imprenditoriale divengono allora elementi essenziali per la continuazione delle loro attività, ma il rapporto di reciproca interdipendenza tra le imprese e le comunità che le accolgono ha un valore anche per il sistema locale. Si è detto che le PMI creano un ritorno tangibile alla comunità, attraverso, ad esempio, i corsi di formazione, l'organizzazione di eventi culturali locali, le iniziative per la promozione del rispetto dell'ambiente (EC, 2007). Le PMI esercitano un'importante influenza sulla comunità circostante, svolgono un ruolo importante nell'alimentare la partecipazione civica nello sviluppo economico dell'area (Joseph, 2000). Quindi per quanto centrali i rapporti tra le imprese, strategico è il coinvolgimento della PMI nel sistema locale e la radicalizzazione nell'area territoriale in cui risiede. Da più parti, e sotto diverse prospettive scientifiche, si è sottolineata l'importanza di ricucire i rapporti tra le imprese, il sistema e l'ambiente locale e la collettività tutta. Il "ri-accoppiamento" tra impresa e ambiente esterno e locale (Iannone, 2007) diviene fondamentale nelle PMI: «Responsabilità economica e sociale, ma anche gratuità, solidarietà, partecipazione, sono gli ingredienti per lo sviluppo ed il rilancio economico dei territori locali trainati da PMI che dal territorio traggono le condizioni di diversità e di identità» (Del Baldo, 2009, p.91). Ma il rapporto di reciproco scambio tra imprese e comunità spesso si spezza e il territorio da *asset* positivo che funge da fattore di competitività per le imprese, a loro volta fattore di competitività del territorio, passa a divenire una risorsa negativa, laddove il territorio e la comunità locale non

supportano più le imprese, ma anzi le danneggiano. Esiste naturalmente anche l'eventualità contraria, ossia che le imprese, con il loro operato, possano apportare svantaggi al territorio. Gli esempi che illustrano queste situazioni purtroppo sono sotto gli occhi di tutti: territorio inquinati e politiche delle *governance* locali non coerenti con l'identità industriale dei territori e che ostacolano l'impresa nelle sue attività, non sono casi sporadici, come pure imprese che sfruttano il territorio, inquinano e non apportano alcun sviluppo all'area geografica nella quale operano, sono purtroppo situazioni altrettanto diffuse.

Le domande che scaturiscono da queste circostanze sono diverse: cosa accade quando il territorio da bacino fertile per attingere risorse e competenze si trasforma in un nemico? Quando l'immagine del paese produce un impatto negativo sulla competitività dell'impresa, andando a compromettere l'attività della stessa sul mercato interno, ma anche all'estero? Se il territorio da bacino fertile si trasforma in nemico, i diversi attori economici presenti su quel territorio non solo non potranno più godere del vantaggio della differenziale dotazione di risorse di quel territorio, del vantaggio comparato di quell'area per essere competitivi a livello internazionale, ma, ancor di più, risentiranno del contributo negativo apportato in termini di investimenti e costi che le stesse imprese dovranno sostenere per arginare le inefficienze prodotte dal sistema locale. Sul piano internazionale se la relazione tra prodotto/impresa e paese è sfavorevole, in letteratura si è suggerito all'impresa di porvi rimedio scegliendo di enfatizzare le prestazioni effettive del prodotto, oppure ricorrendo al prestito di una diversa immagine-paese, ad esempio andando ad operare in altri paesi o, più semplicemente, collaborando con imprese di diversa provenienza (Roth, Romeo, 1992).

### 3. *Social capital* e competitività delle PMI

L'aspetto relazione è un tratto distintivo delle PMI (Birley, 1985) ed è un importante vettore per sviluppare strategie che si basano sulla capacità di intessere relazioni informali attraverso la partecipazione ai *network* (Marchini, 1995). La relazionalità all'interno di una piccola impresa è facilitata dalle piccole dimensioni e dalla presenza di relazioni informali tra gli individui che ne fanno parte; all'esterno, contri-

buisce alla crescita della *reliability* tra gli *stakeholder* e rappresenta un aspetto essenziale per costruire rapporti di fiducia con i *partner*.

La piccola impresa difficilmente ha il potere contrattuale per imporre le proprie decisioni, a differenza delle grandi imprese che possono addirittura condizionare le comunità nelle quali operano, come nel caso delle grandi multinazionali. Ecco quindi che l'abilità di una piccola impresa di costruire insieme al *partner* una buona relazione, di creare fiducia, sviluppare consenso, legittimazione e reciprocità, è considerata un *asset* fondamentale per costruire una *performance* di lungo termine (Spence *et al.* 2003).

Il concetto di *social capital* si riferisce alle connessioni tra gli individui – alle reti sociali e alle norme di reciprocità e di affidabilità che ne derivano<sup>6</sup> (Putnam, 2000) e che «possono migliorare l'efficienza della società facilitando il coordinamento delle azioni» (Putnam, 1993, p.167). È un concetto che ha raccolto l'interesse di economisti (Woolcock, Narayan, 2000), sociologi (Coleman, 1988), studiosi di scienze politiche (Ostrom, 1994) e di *management* (Nahapiet, Ghoshal, 1998), in quanto, come affermato da Putnam, «(...) *bringing together people from different backgrounds and perspectives*»; «(...) *are better for linkage to external assets and for information diffusion*»; «(...) *is good for undergirding specific reciprocity and mobilizing solidarity*» (Putnam, 2000, p. 22).

La fiducia costituisce uno degli elementi chiave del capitale sociale: Putnam e Fukuyama basano sull'analisi di questa componente una classificazione dei diversi sentieri di sviluppo seguiti nel dopoguerra nei paesi industrializzati. Anche Dasgupta evidenzia l'importanza del ruolo della fiducia: «*Trust is important because its presence or absence can have a bearing on what we choose to do, and in many cases what we can do*»<sup>7</sup>.

La capacità delle PMI di fare *network* con altre imprese, basandosi sulle capacità relazionali, è vista come un importante aspetto per contrastare la crescente competitività (Spence *et al.*, 2001), per compensare

---

<sup>6</sup> Letteralmente «*connections among individuals to social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them*» (Putnam, 2000, p. 19).

<sup>7</sup> Per un'analisi dei riferimenti si rimanda al lavoro di M. POLLITT, *The economics of trust, norms and networks*, in *Business ethics a European review*, vol. 11/2, 2002, pp. 118-128.

la mancanza di efficienza legate alle dimensioni più piccole, per ampliare l'offerta di prodotti e servizi, per ridurre i tempi di risposta al mercato, per rendere più efficienti gli approvvigionamenti e contrastare le difficoltà burocratiche (Goffee, Scase, 1995). Oggi giorno le imprese, soprattutto se di piccole dimensioni, si trovano sempre più a dover fronteggiare una competizione non tanto a livello d'impresa, quanto a livello di sistema territoriale. Si fa avanti una nuova competizione territoriale, che fa emergere il ruolo strategico giocato dalle economie esterne e dalle politiche locali. Tra i fattori di competitività di un'impresa entrano sempre più in scena anche le strategie che gli attori locali pongono in essere per vincere la concorrenza (Caroli, 2006; Napolitano, 2000). A mano a mano che si stringono rapporti tra imprese della filiera, delle filiere connesse ed il contesto circostante, in particolare con le istituzioni locali, aumenta l'importanza del valore del capitale sociale ed i *network* sembrano divenire "multi-faceted" poiché contribuiscono al raggiungimento di differenti obiettivi e possono produrre anche risultati inaspettati a vantaggio delle imprese e della collettività (Spence, Schmidpeter, 2003).

Le risorse intangibili della reputazione, fiducia, legittimità e consenso sono gli ingredienti del *social capital* (Spence *et al.* 2003, 2004), e tendono ad essere auto-rinforzanti e cumulativi. La capacità di creare circoli virtuosi, tra imprese ed attori istituzionali, può portare ad un equilibrio sociale con alti livelli di fiducia, cooperazione, coinvolgimento civico e benessere collettivo. «*Social capital is a potentially critical aspect for small business life*» (Spence *et al.*, 2003, p.18), infatti tali operatori non sono un "micro-cosmo", ma basano la loro esistenza sullo scambio con il contesto sociale ed ambientale in cui sono inseriti.

Accanto al lavoro delle imprese per incrementare l'interazione tra gli altri attori economici ed istituzionali, c'è il lavoro delle istituzioni per sviluppare politiche e servizi rivolti alle imprese, per valorizzare le reti e i loro saperi diffusi, per valorizzare le attitudini e le vocazioni del territorio (Iannone, 2007).

Le istituzioni giocano un ruolo fondamentale: «*local solutions of civic-engagement and self-regulation are playing an increasing role in guaranteeing successful interaction in everyday-life*» (Spence, Schmidpeter, 2003, p. 96); «*role of associations in generating growth depends on their ability to improve the performance of individual firms through offering selective bene-*

*fits (such as information and advice), through collective supports it is important for society also to build-up structures where SMEs will be enabled to enhance their contribution to the common good» (Bennett, 1999, p. 593).*

Si assiste, quindi, da un lato, al ruolo dell'impresa nell'utilizzare le sue relazioni, il suo capitale relazionale, per creare un *network* "unico", impregnato delle tradizioni culturali, del *know-how* che ogni territorio porta con sé, laddove però l'impresa abbia la capacità di valorizzare il tessuto relazionale, sociale e culturale dei luoghi di produzione. Dall'altro, si evidenzia il ruolo che hanno le istituzioni, ruolo altrettanto importante nel bilanciare i particolarismi dei diversi attori del *network*, affinché esso costituisca un'effettiva risorsa per lo sviluppo locale.

Mondo imprenditoriale e mondo istituzionale/sociale non possono e non devono restare distanti. Occorre ricucire e sviluppare i rapporti tra le imprese, il sistema e l'ambiente: si è parlato di "ri-accoppiamento" tra impresa e ambiente esterno e locale (Iannone, 2007). Competitività economica e compatibilità sociale, ma vale anche al contrario, benessere sociale e prosperità economica, sono binomi che fanno ben comprendere il rapporto di mutuo condizionamento, di reciproco scambio tra economia e società, che ha una valenza del tutto particolare quando il sistema economico è fatto di piccole realtà imprenditoriali.

## CAPITOLO II

### SOCIAL CAPITAL E STRATEGIE DI SOSTENIBILITÀ

#### 1. *Engagement e social capital per la sostenibilità nelle PMI*

La prospettiva del *social capital* rappresenta un utile strumento per “leggere” ma al tempo stesso suggerire percorsi di sostenibilità nelle PMI.

In letteratura si è affermato che lo studio dei comportamenti socialmente responsabili (*corporate social responsibility* - CSR), nelle grandi imprese, dovrebbe basarsi sulla *stakeholder theory*, per le PMI, invece, dovrebbe fondarsi sul concetto di *capitale sociale* (Perrini, 2006) e sulla necessità per questi attori di adottare comportamenti responsabili in virtù del forte legame che essi hanno con il sistema locale (Harvey, Van Luijk, Corbetta, 1991; Perrini, Tencati, 2008).

Indubbiamente è difficile per una singola impresa, di piccole dimensioni, accollarsi l'onere di agire in maniera responsabile, rispettando i principi della tutela dell'ambiente e dei diritti umani, così come vengono declinati dalle diverse linee guida internazionali (Global Compact- 1999; OCSE, per le imprese multinazionali- 2000, 2011; ISO 26000, solo per citarne alcune). Più probabile, invece, che nella filiera e nei *networks* comportamenti socialmente responsabili siano non solo fattibili anche per le PMI, considerata l'opportunità di ripartire i costi e di raccogliere i contributi dei singoli attori, ma possano anche produrre effetti concreti in termini di sviluppo sostenibile. Infatti, proprio perché le piccole imprese costituiscono molto spesso un tassello all'interno delle filiere produttive, non sarebbe sufficiente che un singolo attore assumi un comportamento etico ed in linea con strategie rivolte alla riduzione dell'impatto ambientale dei processi e dei prodotti o attente alla dignità dell'uomo e all'inclusione sociale. Per ottenere un concreto effetto in termini di sviluppo sostenibile, si crede, tali azioni debbano caratterizzare la maggioranza degli attori della filiera, affinché comportamenti virtuosi possano produrre un impatto positivo sull'intera collettività e non vengano, invece, vanificati da quegli attori della filiera che perseguono comportamenti scorretti e non sostenibili.

Questa riflessione, seppur possa essere influenzata dalle specificità delle filiere produttive, sembra applicabile a diverse tipologie di organizzazione dei processi produttivi. Oggigiorno l'interpretazione dell'impresa "per processi" evidenzia chiaramente che lo svolgimento dei processi produttivi, nella generalità dei casi, supera i confini organizzativi e richiede la partecipazione sia di diverse unità della stessa impresa sia di aziende diverse. Inoltre, le logiche competitive e di ricerca dell'eccellenza hanno alimentato la disaggregazione dei processi produttivi e la de-verticalizzazione delle filiere, spingendo le imprese a presidiare solo quelle attività, o quei processi, nei quali abbiano sviluppato competenze distintive ed è pertanto forte il loro vantaggio competitivo. Le filiere in cui si registra una maggiore divisione del lavoro e la presenza di una più spiccata specializzazione delle imprese in specifiche attività, avvalorano maggiormente la riflessione suddetta (De Chiara, 2013). In queste circostanze, quindi, risultati concreti in termini di produzioni a minor impatto ambientale e di tutela dei diritti umani si ottengono coinvolgendo la totalità degli attori che agiscono nella filiera o che hanno contatti con la stessa, pur appartenendo ad altre filiere, in una logica più ampia del *network*.

Nelle PMI l'abilità di sviluppare relazioni con gli *stakeholder* e la capacità di creare fiducia possono essere considerate risorse strategiche prima di tutte le altre. Se il capitale sociale è un *asset* strategico, è pertanto strategica la sua gestione (De Chiara, 2012) e la gestione in un'ottica responsabile del *social capital* consentirebbe alle PMI di rafforzare la natura relazionale caratteristica di questi attori (De Chiara, 2012). In altre parole la *corporate social responsibility* aiuta ad incrementare il capitale sociale nelle PMI.

Diversi contributi scientifici hanno sottolineato la relazione positiva esistente tra l'adozione di comportamenti responsabili, per valore ecologico e/o sociale, e la possibilità di valorizzare la natura relazionale dell'impresa e rinforzarne il *social capital* (Thompson, Smith, 1991; Spence, *et al.*, 2003; Perrini, 2006). In un circolo autoreferenziale, l'impresa guadagna più fiducia e quanto più è elevata la fiducia, tanto più il governo dell'impresa diventa meno complesso (Jones, Thomas, 1995); quanto più è elevato il consenso e la credibilità dell'impresa, tanto più si ottiene una riduzione dei conflitti con gli

*stakeholder* e la minimizzazione dei costi di transizione, come pure migliora l'immagine dell'impresa presso il mercato finale.

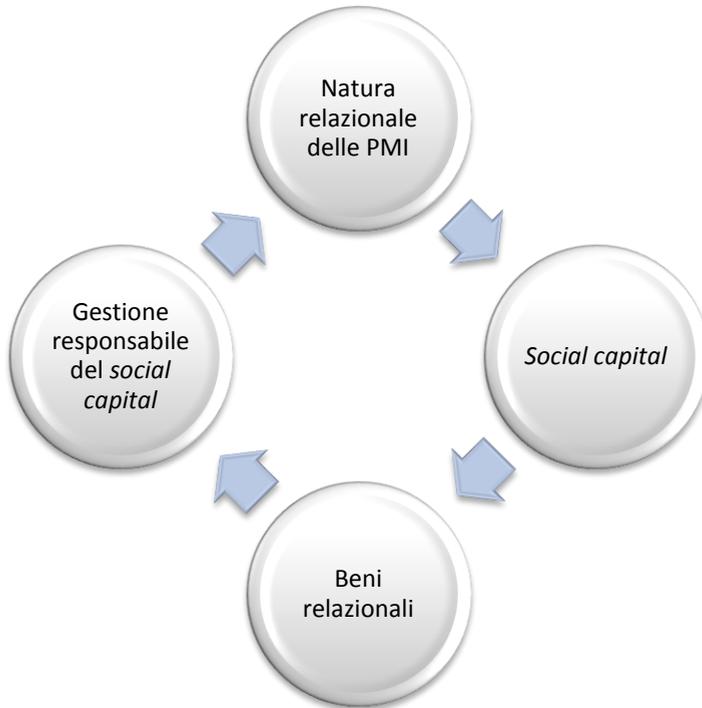
Le risorse citate sono tutte risorse immateriali, esclusive, non replicabili ed inimitabili, nascono nelle relazioni professionali che l'impresa intrattiene con i diversi *stakeholder* e vengono alimentate dalle stesse relazioni che proficuamente si perpetuano, sono dunque le basi per la *performance* di lungo periodo delle PMI. La rilevanza di queste risorse va letta anche in funzione dell'evolversi della natura dell'impresa sempre più proiettata verso l'attivazione di relazioni virtuali, per le quali ancor di più la fiducia diviene un ingrediente essenziale per il buon funzionamento delle relazioni e delle attività (De Chiara, 2005).

Il circolo virtuoso, che si vuole qui delineare, descrive la natura relazionale caratteristica della piccola impresa, porta in primo piano l'importanza del *social capital* e dei *beni relazionali* (Gui, 1987), evidenzia, di conseguenza, la rilevanza strategica della gestione del *social capital* per poi descrivere la funzionalità di un comportamento responsabile nella gestione del capitale sociale. Infatti, tale comportamento andrà ad alimentare il valore del *social capital*, contribuirà a rafforzare il valore dei *beni relazionali* (fiducia, consenso, credibilità, ecc), facendo chiaramente emergere che l'applicazione dei principi della sostenibilità nella piccola impresa può avvenire proprio attraverso la logica del *network* (cfr. figura n. 1).

Queste considerazioni suggeriscono con evidenza la direzione da seguire per la diffusione di comportamenti sostenibili nelle PMI, ossia occorre sviluppare processi e politiche di responsabilità sociale basandosi proprio sulla ricchezza del loro *social capital*.

In letteratura già alcuni contributi hanno individuato nelle caratteristiche del *social capital* delle PMI i tratti compatibili per l'adozione di comportamenti socialmente orientati, sottolineando, in particolare, l'importanza dell'influenza della sfera soggettiva, della relazionalità interna ed esterna, del radicamento sociale dell'impresa e del suo imprenditore (Speece *et al.*, 2004), come pure si è rilevato lo spiccato indirizzo al bene della comunità, il forte senso di identità e di radicamento al territorio e all'ambiente socio-economico di appartenenza, che contribuisce alla definizione di PMI quali "imprese di territorio", legate a doppio filo agli specifici contesti locali (Del Baldo, 2009).

**Figura n. 1**  
**Circolo virtuoso - Identità, *Social capital* e Sostenibilità nelle PMI**



Le relazioni sono dunque un connettore vitale e lo *stakeholder engagement* è sempre più l'approccio da privilegiare per implementare percorsi di sostenibilità. Questo approccio consente di soddisfare almeno due obiettivi: 1. rendere possibile alle piccole imprese l'implementazione di strategie di *corporate social responsibility*; 2. ottenere un impatto concreto ed efficace per la comunità tutta, in termini di attuazione dei principi base della sostenibilità: rispetto dell'ambiente e rispetto dei diritti umani.

Nel contesto attuale, così fortemente globalizzato, strategie improntate allo sviluppo sostenibile divengono, peraltro, un sicuro elemento di differenziazione, un generatore di vantaggio competitivo che porta alle piccole imprese una notevole visibilità ed un incremen-

to del profitto (Molteni, Todisco, 2008). Purtroppo però, come denunciato da diversi organismi internazionali, questi comportamenti vengono implementati in misura ridotta o addirittura non vengono perseguiti dalle PMI. Ciò accade a causa di difficoltà legate ad aspetti culturali e di natura finanziaria ed, a questo proposito, l'UNIDO suggerisce di creare, per la piccola impresa, uno scenario basato sul dialogo con gli *stakeholder*, interni ed esterni, con la finalità di raccogliere il consenso basato sulla *confidence* e sulla reciproca soddisfazione dei bisogni (UNIDO, 2007).

Nelle forme collaborative si perseguono, infatti, tutti quei vantaggi ampiamente illustrati dalla letteratura ma, in primo luogo, si ottengono una ripartizione dei costi ed una maggiore efficacia nell'implementare azioni di sostenibilità: possono essere perseguite interessanti sinergie nella progettazione di azioni comuni, come lo sviluppo di programmi di formazione e professionalizzazione delle risorse umane o azioni congiunte nei confronti di fornitori, clienti e comunità locale. La condivisione delle iniziative con altri *partner* consentirebbe di ripartirne i costi e di garantire una migliore riuscita dell'iniziativa.

Per un'impresa di piccole e medie dimensioni riveste grande importanza l'appartenenza ad una rete locale, un *network* o un distretto industriale, che funge da amplificatore delle relazioni. Nel distretto si viene a realizzare una compenetrazione tra ambito sociale, storico e imprenditoriale, che rende le relazioni tra gli attori ancora più intense. Il *social capital* ne risulta rafforzato, grazie alla vicinanza tra le imprese che condividono conoscenze, risorse economiche, materiali e umane. Il distretto industriale dà anche la possibilità alle imprese di operare come meta-organizzazioni (Battaglia *et al.*, 2010), ossia di poter essere considerate come un'unica entità, conseguente all'omogeneità delle attività industriali e alla contiguità fisica. Il distretto può quindi stimolare il confronto con le istituzioni, svolgendo il ruolo di "organo" di pressione verso la considerazione di aspetti comuni (Iraldo, 2002). Per le PMI, inserite in un *multi-stable system* composto da più sistemi interagenti, diviene dunque fondamentale instaurare rapporti di cooperazione tra gli operatori esistenti nel territorio (istituzioni locali, sistema della fornitura e sub-fornitura, sistema commerciale), al fine di gestire in maniera più agevole e rapida i processi di adattamento e di cambiamento. Le istituzioni, dal canto loro,

possono svolgere il ruolo di mediatori e di promotori del dialogo per la diffusione di strategie comuni, soprattutto se improntate allo sviluppo sostenibile (Antoldi, Cerrato, Todisco, 2008; Battaglia *et al.*, 2010).

Creare un nesso tra capitale sociale delle imprese, competitività dei sistemi produttivi e mondo istituzionale può costituire quella precondizione per dare enfasi alla specializzazione dei territori, valorizzarne le specificità, al fine di individuare percorsi di sostenibilità che riqualifichino i processi e i prodotti di un territorio, rendono competitiva l'economia locale. La collaborazione tra istituzioni, società civile e imprese diviene un fattore cruciale e, soprattutto in un periodo di limitate risorse economiche, anche di quelle pubbliche, risulta fondamentale mettersi in rete, creare sinergie, aumentando l'efficacia e l'efficienza delle azioni.

Le gravissime difficoltà scaturite dalla crisi degli ultimi anni sono sotto gli occhi di tutti- chiusure di aziende, drammatici tagli al personale- ma possono rappresentare un elemento decisivo nello spingere le imprese, specie le più piccole, ad aprirsi a forme di collaborazione (Villa, Antonelli, 2009; Massaroni, Ricotta, 2011). In effetti le ricerche europee constatano un aumento delle reti e dei distretti (EC, 2009) e la Commissione Europea, oltre a sostenere le azioni delle singole imprese, privilegia e pone particolare attenzione a forme di accompagnamento e sostegno rivolte ad aggregazioni di imprese (ad es. reti di impresa e distretti produttivi) quale risposta per sostenere la crescita e la competitività, ma anche come strumento per la diffusione di strategie di sostenibilità.

Un ruolo chiave hanno naturalmente le imprese ma anche i portatori di interesse (sindacati, lavoratori, consumatori, organizzazioni di terzo settore, società civile), possono favorire i processi di cambiamento, come pure il coinvolgimento del settore finanziario è necessario per favorire l'accesso delle imprese, in particolare di piccole dimensioni, al capitale e al credito (EC, 2011).

Alcuni Stati membri hanno sviluppato nuovi modelli per favorire la collaborazione tra imprese: il *contratto di rete d'impresa* è un esempio italiano, progettato allo scopo di aiutare gli imprenditori a cooperare tra loro per scambiarsi informazioni o servizi industriali, tecnici e commerciali o per attuare in maniera congiunta progetti nei rispettivi

campi di competenza, al fine di incrementare la competitività individuale e collettiva<sup>1</sup>.

La fiducia è un ingrediente fondamentale per l'azione collettiva, tuttavia non garantisce da sola l'effettiva attuazione delle attività concordate e la traduzione delle stesse in vantaggi per tutti i *partner*. In un'ottica di pianificazione prospettica di comportamenti sostenibili si è sottolineata la necessità di un approccio all'approvazione dei piani ed all'attuazione di azioni collaborative di sostenibilità che deve divenire parte integrante della pianificazione strategica del *cluster* (UNIDO, 2008). Azioni individuali producono risultati limitati, diversamente partenariati, con la collaborazione lungo la catena di approvvigionamento, incluso l'ambiente internazionale, ed accordi multilaterali pubblico-privato sono fondamentali per lo sviluppo di programmi completi che possano consentire di migliorare le prestazioni di *business* e di conseguire un benessere per tutte le parti in causa.

## 2. Il *background* teorico ed istituzionale del concetto di sostenibilità

Le tappe principali del percorso internazionale che ha portato alla formulazione del concetto di sviluppo sostenibile sono riportate nella seguente tabella (cfr. tabella n. 2).

**Tabella n. 2**  
**Le tappe principali per il concetto di sviluppo sostenibile**

1980 – Rapporto <i>World Conservation Strategy</i> , presentato dall'International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), dall'United Nations Environment Programme (UNEP), dall'World Wildlife Fund (WWF).	<i>Sustainable Development</i> è il mantenimento degli essenziali processi ecologici e sistemi di supporto vitali, la preservazione della diversità genetica e l'utilizzo sostenibile di specie ed ecosistemi.
---	--

<sup>1</sup> La misura permette alle imprese di unire le forze mantenendo allo stesso tempo la propria autonomia, di stipulare un regolare contratto collettivo ma di conservare l'indipendenza di ciascuna singola impresa, favorendo l'aggregazione tra le microimprese e le PMI.

1987 – Rapporto Brutland delle Nazioni Unite	<i>Sustainable Development</i> è definito «uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni».
2000 – Millennium Summit e 2002– World Summit on sustainable Development	Allargamento della nozione dello sviluppo sostenibile: da un’iniziale focalizzazione sulla dimensione ambientale, oggi si compone di una dimensione economica, una dimensione sociale ed una ambientale.
2002-OECD	« <i>Consumption of goods and services that meet basic needs and quality of life without jeopardizing the needs of future generations</i> ».
2010-Center for Sustainable Enterprise	« <i>A way of doing business that creates profit while avoiding harm to people and the planet</i> ».

Fonte: Elaborazione dell'autore.

Oltre a questi eventi, bisogna ricordare anche le iniziative del Segretario Generale delle Nazioni Unite, nel 1983, con la costituzione del *World Commission on Environment and Development*, avente il compito di elaborare un'agenda globale del cambiamento, e, nel 1999, con l'appello per la creazione di un Global Compact (una sorta di "patto globale") per la creazione di un'economia globale più inclusiva e più sostenibile. Nel 2000, con un aggiornamento nel 2011, l'OCSE ha emanato le *Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali* che contengono l'invito alle imprese a «contribuire al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile» (Ministero Sviluppo Economico, 2012, p. 14); ancora nel novembre 2000 si deve ricordare l'iniziativa dell'*International Labor Organization* con la *Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale*.

L'Europa fa proprio questo percorso e nel 2001 definisce la propria strategia per lo sviluppo sostenibile<sup>2</sup>, riveduta poi nel 2005<sup>3</sup>, stabilendo, tra le altre priorità, il principio dell'integrazione della problematica ambientale nelle politiche europee aventi impatto sull'ambiente. La strategia, che completa i contenuti fissati nella comunicazione di Lisbona del 2000, si pone l'obiettivo di essere un riferimento per i decisori politici e per l'opinione pubblica e di contribuire a cambiare l'atteggiamento della collettività. Si basa sui principi della promozione e protezione dei fondamentali diritti, quali la solidarietà tra le generazioni, la garanzia di una società democratica che coinvolga i cittadini e gli attori economici e sociali, la coerenza politica, l'uso delle migliori conoscenze disponibili, il principio di precauzione e il principio di causalità. La "società della conoscenza", che l'Europa vuole costruire, deve quindi basarsi e prendere forza da uno sviluppo sostenibile: particolari sforzi devono essere fatti nell'ambito della formazione di un gran numero di attori in modo da rendere possibile l'attuazione degli obiettivi prefissati; innovazioni scientifiche e tecnologiche devono essere stimolate attraverso un quadro di programmi di ricerca stabiliti in collaborazione con università, istituti di ricerca ed altre istituzioni; strumenti economici e finanziari devono essere individuati per stimolare la produzione ed il consumo di prodotti/servizi a basso impatto ambientale e per stimolare in questa direzione il comportamento dei consumatori; deve essere effettuato un coordinamento tra Commissione e Stati membri per ottimizzare l'efficienza dei fondi di finanziamento europei; occorre stressare l'importanza del dialogo tra attori pubblici (Europei e nazionali), incluse le ONGs, e i privati, inclusi i consumatori e le parti sociali, per ottenere una mobilitazione degli sforzi di tutti gli *stakeholder*.

---

<sup>2</sup> COMMISSION COMMUNICATION, *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development* (Commission proposal to the Gothenburg European Council) [COM(2001) 264 final], 15 May 2001.

<sup>3</sup> COMMISSION COMMUNICATION, *The Review of the Sustainable Development Strategy – A platform for action* (COM(2005) 658 final, 13 December 2005).

L'ampliamento del concetto di sostenibilità alla dimensione sociale assicura quella componente relativa «all'equità distributiva, ad adeguati *standard* di protezione sociale, alla salvaguardia dei diritti umani e civili, al rispetto delle minoranze e di genere, all'equilibrio nei rapporti internazionali» (Tencati, 2007, p. 55).

La duplice dimensione ambientale e sociale a cui ci si riferisce nel concetto di sviluppo sostenibile la ritroviamo anche nel concetto di consumo sostenibile. Questo termine, adottato nel gennaio del 1994 al Symposium di Oslo, si riferisce a: «*The use of services and related products which respond to basic needs and bring a better quality of life while minimizing the use of natural resources and toxic materials as well as the emissions of waste and pollutants over the lifecycle so as not to jeopardize the needs of future generation*»<sup>4</sup>. Questo concetto enfatizza la necessità di un comportamento all'acquisto indirizzato verso prodotti etici e *green*, un consumo responsabile in relazione sia alla dimensione del consumo sia al modo in cui è usato e smaltito il prodotto.

Spostandoci sul piano dell'economia aziendale, le origini del concetto di sostenibilità applicato all'impresa, più conosciuto con il termine di *corporate social responsibility* (CSR), sono addirittura più remote e nella ricostruzione del suo *excursus* storico si prova un certo imbarazzo data la mole dei contributi scientifici.

Il criterio che si è adottato per presentare le tappe principali dell'evoluzione di questo termine si sostanzia nell'individuazione di quelle definizioni che fungono da orientamento per le origini del concetto e che abbracciano diverse prospettive scientifiche, istituzionali e geografiche.

Sono attribuite alla scuola americana le origini del concetto di CSR, anche se definito più sommariamente come responsabilità sociale dell'impresa. Intorno agli anni '30 iniziano a fiorire scuole di pensiero che suggeriscono, in prima battuta ai *managers*, di perseguire obblighi sociali, al di là della mera realizzazione del profitto legata alla fornitura di beni o alla produzione di servizi. I principali contributi sono gli scritti *The Functions of the Executive* di Barnard, nel 1938; *Social Control*

---

<sup>4</sup> Consultare il sito: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainableconsumptionandproduction>.

of Business di Clark, nel 1939; *Measurement of the Social Performance of Business* di Kreps, nel 1940.

Il primo autore ad evidenziare il ruolo sociale delle imprese è stato Barnard nel 1938. Egli sottolineò l'importanza e l'influenza che l'ambiente esterno può avere sui processi decisionali di cui il dirigente di un'impresa è responsabile. Più citato è però il contributo di Bowen (1953), il quale si riferì all'obbligo dell'imprenditore di perseguire politiche, di prendere decisioni o di seguire linee di azione che siano compatibili con gli obiettivi ed i valori della nostra società.

Anche se il riferimento è diretto alla sola responsabilità personale del *manager*, già in questi primi approcci sono presenti i germi di ciò che diventerà questo concetto, proprio perché si comincia ad intravedere un nuovo modo di fare impresa, una nuova visione dell'azienda come entità capace di incidere, più o meno direttamente, su numerosi altri aspetti della realtà circostante e, in questa veste, responsabile dell'impatto su di essi.

In questi stessi anni sono presenti in letteratura anche pensieri discordanti ed in contrapposizione alla visione suddetta. In particolare nel pensiero di Friedman, esposto nel libro *Capitalism and Freedom* (1962), si considera questa visione d'impresa addirittura sovversiva, in quanto distoglierebbe le imprese stesse dal loro compito principale, ossia agire esclusivamente con l'intento di massimizzare i profitti degli azionisti, considerati i proprietari dell'impresa. Tale posizione è ripresa successivamente nell'articolo del 1970, *The social Responsibility of business is to increase its profits*, in cui l'autore sostenne che «*There is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*»<sup>5</sup>.

Il rigido punto di vista di Friedman è stato gradualmente superato da altri autori: Davis, nel '60, definì la CSR «*businessmen' decision and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest*» (Davis, 1960, p. 70), sottolineando l'importante legame esistente tra potere e responsabilità sociale; nello stesso periodo

---

<sup>5</sup> Cfr. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.

Frederick (1960) enfatizzò il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui è inserita, sostenendo che il significato economico della produzione deve essere inteso come la possibilità di potenziare il benessere socio-economico totale; McGuire, nel 1963, ribadì ulteriormente la necessità per le imprese di considerare non solo gli obblighi di carattere economico e legislativo, ma anche le responsabilità che vanno oltre tali obblighi; Walton (1967) definì la CSR «*the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationship between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals*» (Walton, 1967, p. 18). Il merito di questo autore è di parlare per la prima volta di volontarietà: l'impresa dovrebbe agire in maniera volontaria e non per effetto di alcuna forma di coercizione esterna, dovrebbe essere disposta a sostenere costi non direttamente collegabili ad un diretto ritorno economico.

Nel giro di un ventennio la titolarità della responsabilità viene attribuita all'impresa e particolarmente illuminante, perché fondamento dei successivi sviluppi sul tema, alla fine degli anni '70, è il pensiero di Carroll, il quale, in ordine piramidale, presenta le priorità che le imprese dovrebbero considerare nella definizione dei propri comportamenti e nel perseguimento dei propri obiettivi: alla base del modello vengono poste le responsabilità di tipo economico, priorità ineludibili e primarie di un'impresa, poi quelle legali, quali imprescindibile presupposto dell'operare nella società, ancora quelle etiche, riferite alla necessità di comportamenti equi ed eticamente corretti ed infine quelle cosiddette discrezionali, ossia tutti quei comportamenti che contribuiscono a migliorare la qualità della vita di una comunità, al di là degli obblighi di legge (Carroll, 1979). Più tardi, nel 1983, l'autore rettificò la precedente definizione, eliminando le responsabilità discrezionali e sostituendole con quelle *filantropiche o volontarie*, definite come libere azioni dell'impresa che, attraverso elargizioni di finanziamenti e il coinvolgimento di proprie risorse umane, migliorano la qualità di vita dell'intera collettività.

Gli stimoli offerti da questi contributi hanno favorito intorno agli anni '80 la creazione di alcuni filoni di studio, quali la *Teoria degli Stakeholder*, gli studi di *Business Ethicse* la *Corporate Social Performance*.

Il concetto di *stakeholder*, utilizzato la prima volta nel 1963, dallo *Stanford Research Institute*, per indicare tutti coloro che hanno un interes-

se nell'attività dell'azienda (Rusconi, 1998), venne successivamente articolato nel contributo di Freeman, nel 1984, che definì gli *stakeholder* come gruppi o soggetti che sono influenzati o possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, distinguibili in *stakeholder* in senso stretto (o primari), rappresentati da tutti quegli individui e gruppi ben identificati da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, agenzie governative), ed in *stakeholder* in senso ampio (o secondari), ossia ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività di un'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi (Freeman, 1984). La *Teoria dello Stakeholder*, nell'approccio iniziale del Freeman (1984), non prende in considerazione la sfera valoriale e morale degli individui. Bisogna arrivare al 2005, e dopo diversi tentativi di ridefinizione volti proprio a superare i limiti della prima elaborazione<sup>6</sup>, per trovare una esplicitazione della responsabilità dell'impresa per la gestione, nel migliore dei modi, delle relazioni con i suoi *stakeholder*.

I problemi etici, invece, sono considerati centrali nello sviluppo del concetto di *stakeholder* da parte di Donaldson e Preston. Nel 1995 gli autori sostennero che quando si parla di *teoria degli stakeholder* è essenziale specificare a quale versione si fa riferimento. La *teoria degli stakeholder*, infatti, può essere utilizzata in termini descrittivi, cioè per analizzare l'impresa come una costellazione di interessi cooperativi e conflittuali tra i diversi *stakeholder*; in termini strumentali, quale che sia lo scopo dell'impresa, la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* ne determina l'efficienza; in termini normativi, considerando che gli *stakeholder* e i loro interessi sono i fini e non semplicemente i mezzi dell'attività d'impresa.

Tra la fine degli anni '70 e la metà degli anni '80 nasce in America il filone di studi chiamato *Business Ethics* o etica degli affari che si con-

---

<sup>6</sup> Tra le principali critiche mosse al contributo di Freeman vi è quella di non tenere in considerazione aspetti morali e valoriali, ma di identificarsi esclusivamente con una strategia manageriale volta alla massimizzazione del profitto. Oggetto di critica è stata anche la mancanza di una definizione precisa dei requisiti utili a distinguere coloro che possono definirsi *stakeholder* da chi non ne ha, invece, le caratteristiche. Il rischio connesso è quello di creare una categoria troppo ampia ed onnicomprensiva.

centra sul versante morale, ponendo al centro i valori etici che devono essere alla base dei comportamenti delle imprese. In generale gli studi di *Business Ethics* hanno contribuito fortemente allo sviluppo del tema della responsabilità sociale d'impresa, in particolare favorendo la nascita di una doppia visione della CSR: la visione cosiddetta *strategica*, la quale individua il sorgere di un certo tipo di vantaggio, non necessariamente economico, ma anche reputazionale e la visione *etica* che, ravvedendo una sorta di dovere dell'impresa ad agire correttamente senza danneggiare nessun soggetto, ritiene che tale agire debba essere in primo luogo giusto, anche se non necessariamente vantaggioso.

Il filone di studi sulla *Corporate Social Performance* (CSP) si sviluppa alla fine degli anni '70 negli Stati Uniti, inizialmente dal contributo di Carroll (1979). La *corporate social performance* è considerata l'integrazione di tre dimensioni: la *corporate social responsibility*, la *corporate social responsiveness*, intesa come sensibilità e rispondenza verso l'ambito sociale, ed infine i *social issues*, intesi come l'identificazione di chiari obiettivi o aree di interesse a cui l'azienda vuole rivolgersi. Sulla scia di questo contributo, Sethi, nel 1979, nell'articolo *A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns*, identificò, in risposta alle istanze sociali, tre dimensioni che confluiscono nella *corporate social performance*: i *social obligation*, ossia i comportamenti che l'impresa deve avere in risposta ai vincoli di mercato e legali; la *social responsibility*, ossia i comportamenti che vanno oltre gli obblighi imposti dalla società e che prevedono il rispetto da parte delle organizzazioni dei principali valori, norme e aspettative sociali; la *social responsiveness*, ossia il ruolo attivo che le aziende devono avere nella società, nell'anticipare e prevenire i bisogni sociali.

La teoria degli *stakeholder* e gli studi di *business ethics*, con i loro successivi sviluppi, hanno rappresentato la base sulla quale, a partire dagli anni '90, si sono innestate ulteriori analisi sempre più approfondite e specifiche sull'argomento.

A livello istituzionale, il *Committee for Economic Development* (CED), già nel 1971, nella pubblicazione *Social Responsibilities of Business Corporations* sottolineava che «*business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and ser-*

*vices. In as much as business exists to serve society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectations of the public»* (CED, 1971, p. 16).

Anche l'Europa è intervenuta su questo tema, dapprima nel 2001, con una definizione di CSR, contenuta nel Libro Verde, che descrive la responsabilità sociale «(...) l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate » (CE, 2001, p. 7); successivamente nell'ultima comunicazione, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, la Commissione Europea definisce la CSR come «la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società» (EC, 2011, p. 6).

Nel contesto italiano diversi sono gli autori che hanno contribuito allo sviluppo di questo termine. All'interno di questa trattazione si ricorda il contributo di Sciarelli che, prima nel 1999 e poi nel 2007, ha proposto di distinguere l'impegno sociale dell'impresa articolandolo in un modello tridimensionale costituito da principi, di solidarietà e fiduciari (*corporate social responsibility*), processi (*corporate social responsiveness*) e politiche (*issues management*).

Nel pensiero di Sacconi (2005) la responsabilità sociale d'impresa è definita come un «modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in genere di tutti gli *stakeholder*» (Sacconi, 2005 p. 114). L'autore effettua anche una precisazione in merito al concetto di *business ethics*, definito come «lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare), le attività economiche più variamente intese» (*ibidem*, p. 257). In base a tale definizione la *business ethics* viene considerata come una forma di "etica applicata" alle istituzioni e alle pratiche economiche.

Nello stesso periodo Molteni (2004) definiva la responsabilità sociale come l'impegno dell'impresa di «soddisfare in misura crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o *stakeholder*) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività» (Molteni, 2004, p. 4). Nel dibattito italiano si ricorda ancora Perrini (2007) che ha individuato l'impresa responsabile in quella che identifica,

misura, monitora e valuta gli effetti sociali, ambientali ed economici delle sue attività. La CSR è quindi «l'integrazione degli obiettivi economici, ambientali e sociali (*triple bottom line*) nel rispetto discrezionale delle relazioni con tutti i propri *stakeholder*» (Perrini, Pivato, 2007, p. 77).

A ribadire il limite per riconoscere comportamenti responsabili, identificato nel superamento degli obblighi imposti dalla legislazione locale esistente entro i confini d'un dato paese, è anche il contributo di Gallino (2007). L'autore chiama in causa la sensibilità delle imprese, in quanto dichiara che le stesse devono anche considerare tutti quei casi in cui le legislazioni locali risultano andare contro principi e valori internazionalmente accettati. Questo aspetto richiama il principio affermato nel rapporto sulla responsabilità sociale delle imprese transnazionali pubblicato nel 1999 dalla *United Nations Commission on Trade and Development* (UNCTAD). Gallino sintetizza così la definizione di CSR che pare progressivamente emergere a livello internazionale: «una impresa può esser definita responsabile sotto il profilo economico, sociale e ambientale quando e nella misura in cui sceglie di includere nel quadro decisionale che presiede sia alle sue strategie societarie, sia alle pratiche di gestione di tutte le unità produttive da essa a qualsiasi titolo controllate, le norme, le clausole, i suggerimenti, i divieti, le raccomandazioni, gli obblighi, spesso di natura morale e non giuridica, contenuti negli accordi e nelle convenzioni internazionali (...), ovvero le conseguenze della loro violazione od elusione, siano detti accordi e convenzioni formalmente recepiti o meno dalla legislazione in vigore nei paesi in cui le imprese hanno sede legale o in quelli dove esse operano mediante imprese sussidiarie, aziende controllate (quale che sia la base del controllo), o catene di fornitura e sub-fornitura» (Gallino, 2007, p. 10).

### 3. Caratteri distintivi di una strategia di sostenibilità

La CSR è un concetto intimamente collegato al modo di concepire ed intendere l'impresa, quindi le sue finalità. Certamente tale concetto non avrebbe attecchito su un'idea di impresa neoclassica, che attribuiva un ruolo totalizzante al proprietario/imprenditore, né tanto meno su quella presentata dalla *Charnegie School*, la quale pur contemplando una pluralità di individui appartenenti all'impresa ne sottolineava un atteggiamento remissivo, di adattamento nei confronti dell'esterno, né, infine,

sulla visione dell'impresa come "ente terzo", alla quale vengono riconosciute capacità di auto-regolazione ma comunque non sufficienti ad interpretare la stessa impresa come un organismo in grado di esercitare un ruolo attivo nel contesto ambientale, che possa svolgere una funzione sociale compatibilmente con gli obiettivi economici.

La visione d'impresa che rende possibile il dibattito su un suo comportamento responsabile, che possa contribuire al benessere della collettività, è offerta dalla *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984, 2005). Il concetto di *stakeholder*, articolato nelle sue prime accezioni dallo *Stanford Research Institute* (1963) e nelle successive interpretazioni dal Freeman (1984, 2005), individua diverse categorie di soggetti che sono influenzati o possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, ma occorre arrivare alla classificazione più ampia proposta dal Clarkson, nel 1995, per includere nel concetto i soggetti portatori di interesse anche potenziali e considerare *stakeholder* persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi relativi a un'impresa e alle sue attività passate, presenti o future.

La *teoria degli stakeholder* è la base della *corporate social responsibility*, in quanto sottolinea la necessità, nella gestione aziendale, del rispetto dei più diversi interessi delle parti in causa. Ciò deve condurre l'azienda a trovare un equilibrio tra obiettivi economici, massimizzazione del ritorno per gli azionisti e soddisfazione degli interessi espressi dai diversi soggetti. Nel concetto di equità (*fairness*) riferito a tutte le categorie di *stakeholder*, a cui l'impresa deve ispirarsi nella sua gestione, la dottrina riconosce alla «teoria degli *stakeholder* (di aprire) il campo per condurre una *governance* etica, in quanto richiama i valori e i principi di natura morale» (Del Baldo, 2009, p. 66).

All'impresa, dunque, può attribuirsi una funzione sociale, intrinseca, innanzitutto, alla sua stessa essenza, in virtù delle relazioni che la legano al contesto interno e esterno<sup>7</sup>. L'impresa intesse relazioni con l'esterno, ricevendo risorse e cedendo beni e/o servizi. Questo scambio dovrebbe avvenire in modo competitivo, considerando i *competitors*

---

<sup>7</sup> «(...)businesses of all size must consider their role in today's society when making strategic and operational decisions» (S. ZADEK-A. MACGILLIVRAY, *The State of Responsible Competitiveness*, in *The State of Responsible Competitiveness 2007*, AccountAbility, July 2007, p. 13).

ma anche rispettando un interesse più esteso di quello della proprietà d'impresa, ossia quell'interesse comune o sociale che può assicurare la sua stessa sopravvivenza.

Si è detto che l'impresa poggia sul binomio "socialità ed economicità" (Sciarelli, 2007) e deve essere intesa come un processo sociale all'interno del quale viene realizzato un processo economico (Bartels, 1967).

Anche all'interno del contesto aziendale, l'impresa attiva relazioni con gli individui che in essa operano e deve pertanto essere governata da regole dell'integrazione sociale per una corretta coesistenza tra individui (Ulrich, Maak, 2000). Dunque l'impresa ha una responsabilità sociale nei confronti dei dipendenti, tradizionalmente tradottasi nell'attenzione a risolvere i problemi della vita quotidiana dei suoi lavoratori (la creazione - intorno alla fabbrica- di abitazioni, di strutture per l'infanzia, di centri culturali e sportivi). Oggi il concetto si è ampliato e comprende l'impegno a garantire sussistenza, sicurezza e crescita professionale. Nei confronti dei suoi lavoratori l'impresa deve effettuare una continua prevenzione per garantire un miglioramento delle condizioni di salute e di sicurezza (principio del non danno), deve garantire la sussistenza, attraverso l'erogazione di salari equi (principio di equità), deve garantire la crescita professionale attraverso la formazione del personale e lo scambio di esperienze e di conoscenze (principio del beneficio) (Testa, 2007).

L'impresa è dunque soprattutto un organismo sociale che svolge una funzione sociale. La rilevanza di questa sua funzione ha acquisito il giusto valore per effetto di una crescita di maturità della società civile che ha elevato le richieste e le attese nei confronti delle istituzioni pubbliche e private che, conseguentemente, devono combinare e trovare un equilibrio tra criteri economici e finalità sociali nel governo delle attività svolte.

Nei confronti della comunità e più da vicino degli *stakeholder* esterni, la funzione sociale dell'impresa si esplica nell'adozione del principio del "non danno" e quello della "trasparenza" (Testa, 2007). Gestire le attività imprenditoriali, nell'ottica del primo, significa garantire salute, sicurezza e benessere pubblico, attraverso la promozione di innovazioni tecnologiche eco-compatibili, l'utilizzo e la dismissione sostenibile delle risorse, ma anche attraverso processi di produzione rispettosi dei diritti umani, lungo tutta la filiera.

Governare l'impresa nel rispetto del principio "della trasparenza", significa riuscire ad effettuare una corretta valutazione ed una chiara comunicazione agli *stakeholder* delle *performances* ottenute.

Benché la responsabilità primaria di una società sia generare profitti, le imprese possono contribuire al raggiungimento di obiettivi sociali e ambientali: l'impresa, come una delle più potenti istituzioni nella società, deve essere uno strumento della giustizia sociale (Prahalad, 2005). «*Even the most private of business enterprise is an organ of society and serves a social function (...) the very nature of the modern business enterprise imposes responsibilities on the manager*» (Drucker, 1955, p. 375) e «*it must consider the impact of every business policy and business action upon society*» (*ibidem*, p. 382); nel concetto di impresa come cittadino emerge tutta la sua finalità sociale, in quanto capace di produrre benefici per la società, mentre al tempo stesso migliora la sua competitività (Porter, Kramer, 2002; Husted, Allen, 2004).

La responsabilità economica è la prima responsabilità di un'impresa, ma la prestazione economica non è l'unica responsabilità (Drucker, 1992). Le prestazioni aziendali devono essere misurate in funzione del contributo combinato alla prosperità, alla qualità ambientale e sociale (*triple bottom line*) (European Commission, 2001).

Dunque la CSR diventa una componente fondante dell'essere e del fare impresa (Caselli, 1998) e non è esclusivamente correlata alla dimensione dell'impresa. Certamente più cresce la sua dimensione più sistematico diviene il grado di attenzione al profilo sociale della gestione aziendale (Harvey, Van Luijk, Corbetta, 1991), ma occorre valutare anche l'importante contributo che può essere esercitato dalle piccole e medie imprese.

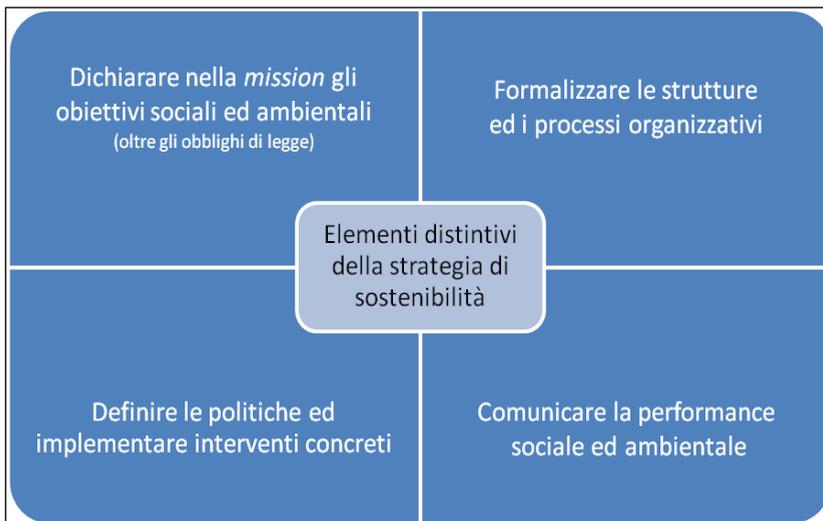
Le finalità dell'impresa, bene espresse dalla *stakeholder theory*, dalla *business ethics*, dalla teoria sistemica e dalla *resource-based view* (Perrini, Pivato, 2007), si traducono dunque nella massimizzazione del valore (*value theory*) e nella distribuzione del valore creato a tutti gli *stakeholder* (diffusione del valore). Come chiaramente affermato nell'ultima comunicazione della Commissione Europea sulla strategia per la CSR 2011-2014, l'impresa deve fare tutto il possibile per creare un valore condiviso per i proprietari, gli *stakeholder* e la società tutta.

Il modello di comportamento dell'impresa che mira al raggiungimento di questo obiettivo, nell'ambito dello sviluppo sostenibile,

si sostanzia in una strategia di CSR, se alla sensibilità ai temi del rispetto dell'ambiente e della coesione sociale si accompagnano concreti interventi ed azioni da parte dell'impresa volti a ridurre l'impatto ambientale delle sue attività e dei suoi prodotti, nonché a dare attenzione all'uomo e alla sua dignità, nella catena del valore aziendale e lungo tutta la *supply chain*. Si è detto che «*CSR includes corporate social acts that satisfy social needs and at the same time are over and beyond just the legal obligations of the firm*» (Lii, Lee, 2012, p. 66). Alcuni autori nel riconoscere la strategia di CSR hanno proposto di indagare sulla presenza di due elementi: 1: l'esplicita dichiarazione di obiettivi sociali/ambientali nella *mission* e nelle strategie dell'impresa; 2. la formalizzazione di soluzioni organizzative per l'implementazione della strategia (Porter, Kramer, 2006; Contri, Maccarone, 2009). A questi due elementi e nel rispetto del limite del superamento degli obblighi di legge, si ritiene vadano aggiunti altri due fattori (cfr. figura n. 2): 3. la realizzazione di concreti interventi volti a ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali o ad assicurare una maggiore coesione sociale -ciò riguarda la definizione di nuovi prodotti/servizi o di un nuovo modo di organizzare il processo produttivo/commerciale, nonché la definizione di investimenti e risorse necessari; 4. la presenza di una adeguata comunicazione per rendere chiaro e visibile a tutti gli *stakeholder* il percorso di sostenibilità che l'impresa sta perseguendo. L'impresa deve comunicare gli obiettivi di sostenibilità, gli investimenti effettuati, i miglioramenti ottenuti ed i risultati previsti. La comunicazione volontaria rappresenta infatti un complemento fondamentale della strategia di sostenibilità, in quanto, come anche affermato dalla Commissione Europea, la divulgazione delle informazioni sociali e ambientali può facilitare l'*engagement* con le parti interessate ed è anche un importante elemento di responsabilità che può contribuire a rafforzare la fiducia del pubblico nelle imprese (EC, 2011). La comunicazione aziendale può organizzarsi sia attraverso la predisposizione di un piano di comunicazione, definendo poi le forme più opportune (pubbliche relazioni, *sponsorships*, *green advertising* o pubblicità etica, *social media*, *eco-label*), sia attraverso la redazione dei *non-financial report*, ossia tutti quei documenti di rendicontazione che assumono diverse titolazioni *CSR report*, *sustainability*

ty report, bilancio ambientale, bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, ecc..

**Figura n. 2**  
**Elementi distintivi della strategia di sostenibilità**



Fonte: De Chiara, 2015.

Il comportamento strategico “responsabile” rappresenta un modello di competitività che consente all’impresa di differenziarsi dai concorrenti rendendosi visibile e differente agli occhi dei consumatori per l’impegno profuso nei confronti dello sviluppo sostenibile. Questo comportamento può classificarsi come una strategia competitiva di differenziazione che punta a costruire un’offerta aziendale caratterizzata da specifici connotati “etici”, attraverso il conferimento di un “valore ecologico” o un “valore sociale” al prodotto/servizio offerto. Pertanto, in considerazione della classificazione proposta da Porter (1980), la strategia di sostenibilità può essere interpretata come: a) una strategia di differenziazione che si sostanzia nella costruzione di un’offerta che si rivolge ad un particolare segmento di mercato sensibile alle tematiche della sostenibilità, laddove si integra ad altre offerte rivolte a soddisfare specifiche esigenze del mercato; b)

una strategia di focalizzazione, laddove l'impresa si focalizza su una proposta improntata alla soddisfazione delle sole esigenze del mercato etico.

La preoccupazione alle istanze sociali ed ambientali della collettività e dei consumatori è stata definita come una delle migliori opportunità di mercato che consente alle imprese di differenziarsi e riposizionarsi, guadagnare competitività ed incrementare il ritorno economico (Porter, Kramer, 2011). Il mercato a cui si rivolge l'impresa che persegue strategie di sostenibilità, è un mercato attento alla rispondenza delle offerte aziendali ai principi della sostenibilità, è un mercato sempre più preparato, che ha sviluppato una coscienza etica per valutare i prodotti nelle scelte di acquisto (Eisingerich *et al.*, 2011).

L'adozione di questa strategia comporta un radicale cambio di prospettiva strategica e gestionale che ha impatti assai significativi sulle scelte decisionali e attuative (Perrini, Pivato, 2007). Richiede, infatti, l'implementazione di innovazioni che non sempre riguardano il prodotto ma molto più spesso si tratta di innovazioni gestionali ed organizzative che riguardano il modo in cui sono realizzate le attività ed i processi aziendali, nell'ottica della sostenibilità. Investe tutti gli ambiti della gestione d'impresa: la produzione (riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti, etc), il *marketing (design e progettazione dei prodotti, comunicazione, etichette, soddisfazione dei consumatori, etc.)*, le risorse umane (gestione dei percorsi di carriera, politiche di formazione, gestione degli esuberanti, etc.), gli aspetti finanziari (accesso a nuove risorse, etc.) (Perrini *et al.*, 2006).

È una strategia che comporta una riqualificazione delle risorse e delle competenze aziendali e, conseguentemente, dei fattori di competizione. L'impresa, di contro, ottiene una riqualificazione dell'offerta che le consente di indirizzarsi a specifici segmenti di domanda sensibili alle tematiche della sostenibilità e di contrastare la concorrenza di prodotti offerti a prezzi competitivi, ma di medio-bassa qualità, proveniente soprattutto dai paesi in via di sviluppo.

Nell'ottica presentata il comportamento socialmente responsabile non deve più essere considerato come un aspetto addizionale delle strategie aziendali, ma fa parte integrante della gestione, diviene un

sicuro elemento di differenziazione, un generatore di vantaggio competitivo (Molteni, Todisco, 2008).

Accanto alla sensibilità per il tema dello sviluppo sostenibile, che caratterizza la dimensione culturale (sistemi di valori) dell'impresa, la strategia di sostenibilità si contraddistingue quindi per l'esplicitazione di precisi obiettivi nell'ottica della sostenibilità, per la definizione di politiche e di interventi e per la formulazione di strumenti di comunicazione e di rendicontazione. La sua preparazione deve far riflettere sul peso e sul livello "gerarchico" da dare alle diverse decisioni che devono essere assunte per costruire un progetto di sostenibilità, compatibile con le risorse/competenze aziendali e credibile agli occhi degli *stakeholder*. Pertanto, le decisioni riguardanti gli obiettivi ed il comportamento aziendale relativamente al percorso di sostenibilità, sono scelte strategiche, quindi, preliminari; la definizione delle scelte di produzione, di *marketing*, di rendicontazione sono decisioni operative, pertanto secondarie e successive. Occorre che l'impresa segua un processo decisionale ispirato dal livello gerarchico delle diverse decisioni, costruendo un percorso "piramidale" che possa indirizzare la natura delle questioni che di volta in volta devono essere affrontate (cfr. figura n. 3). Non dovrebbe registrarsi in un'impresa la presenza di comunicazioni *eco-friendly*, di etichette ambientali, di certificazioni, ecc., ossia di tutti quegli strumenti operativi che servono per supportare una strategia di sostenibilità e rendere visibili le scelte di differenziazione sostenibile (Ginsberg, Bloom, 2004; Werther, Chandler, 2005), senza la definizione di un percorso strategico relativo alla sostenibilità che l'impresa intende svolgere. Al contrario questo atteggiamento potrebbe minare la credibilità dell'impresa, presso i consumatori, mettendo a rischio l'opportunità di costruire non solo una forte associazione con il *brand* (Benit-Moreau, Parguel, 2011) ma anche la reputazione aziendale presso tutti gli *stakeholder*.

Numerosi sono gli studi che hanno analizzato l'impatto delle iniziative di responsabilità sociale da parte dell'impresa, evidenziando gli effetti positivi sulla stessa impresa, sui prodotti, nonché sull'intenzione all'acquisto dei consumatori (Creyer, Ross, 1997; Ellen *et al.*, 2000; Sen, Bhattacharya, 2001; Swaen, Vanhamme, 2005; Mohr, Webb, 2005).

**Figura n. 3**  
**La “piramide credibile”: relazioni efficaci tra obiettivi, politiche, strumenti operativi e di comunicazione/ rendicontazione della sostenibilità**



Fonte: De Chiara, 2015.

A livello d’impresa sono stati sottolineati i vantaggi inerenti il maggior coinvolgimento dei dipendenti e la riduzione del *turnover*, la minimizzazione dei costi di transazione e la riduzione dei conflitti tra gli *stakeholder* (Freeman, 2005). Le relazioni che l’azienda intesse con diversi attori e figure professionali migliorerebbero in termini di un recupero di efficienza, ma si otterrebbe anche un miglioramento nel clima aziendale che potrebbe divenire più armonico e collaborativo. Anche riguardo i dipendenti, lo svolgimento di rapporti di lavoro non conflittuali favorirebbe la creazione di un buon clima aziendale che, tra l’altro, può divenire un valido strumento di supporto alla formazione e allo sviluppo della fiducia dei dipendenti nei confronti dell’azienda (Berg, Cagliardi, 1985).

Se accanto ad un clima armonico, si realizzano anche gli altri benefici di una gestione responsabile e sostenibile delle risorse umane, ossia, la partecipazione, il coinvolgimento, la crescita professionale e il giusto riconoscimento delle capacità, allora si può affermare che la relazione di lavoro migliora sia sul piano emotivo che sui risultati pro-

dotti e l'impresa andrebbe a beneficiare di una forza lavoro più preparata ma anche più soddisfatta e motivata. La questione della gestione sostenibile delle risorse umane mette in luce altri effetti positivi, consolidando il principio che la creazione di un ambiente di lavoro favorevole al dipendente possa migliorare la capacità d'innovazione dell'impresa (Parlamento Europeo, 2014).

Non è quindi una sorpresa che la CSR sia sempre più interpretata come una decisione centrale per le attività di *core business*, piuttosto che una decisione periferica con un valore filantropico (Sen *et al.*, 2004).

Numerosi fattori, con un'importanza crescente, influiscono sulla giustificazione economica della CSR: le aspettative dei dipendenti, la sensibilizzazione dei consumatori, le tendenze dei mercati pubblici e privati, la natura dei processi d'innovazione e l'importanza che i mercati finanziari attribuiscono a questioni sociali e ambientali. Inoltre, si è dimostrato che le imprese in grado di sopravvivere più a lungo ed in condizioni di economicità sono proprio quelle che riescono a temperare gli obiettivi economici con altri di natura etico-sociale (Collins, 1994): «*At micro, individual business level, strategies that embrace the principles and practices of responsible competitiveness are increasingly recognised as having extraordinary potential for creating economic value and profitable outcomes*» (Zadek, MacGillivray 2007, p. 11).

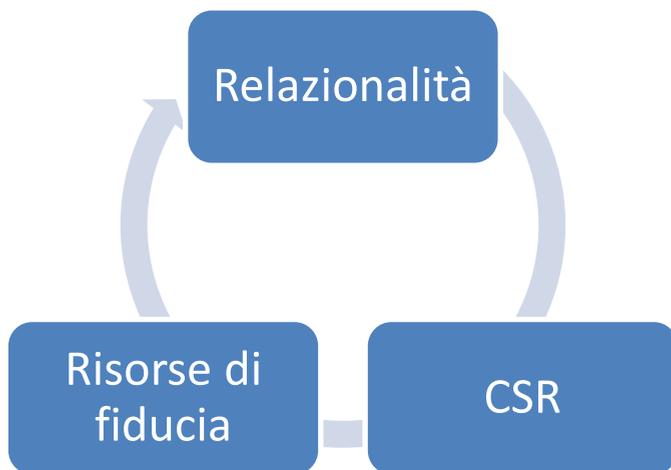
Per quanto concerne i benefici sull'offerta aziendale in presenza di iniziative di CSR, ampio è il dibattito sugli effetti sul *brand* (Knox, Maklan, 2004): si è parlato di un miglioramento delle prestazioni finanziarie (Johnson, 2003), di un miglior rapporto con il mercato (Porter, Kramer, 2002) di *experiential benefit* nei consumatori, che hanno l'impressione di contribuire al benessere generale (Hoeffler, Keller, 2002), rafforzando così il legame con la marca. In particolare, collegare la CSR al marchio viene considerata un'azione essenziale per lo sviluppo del valore del marchio e della sua personalità (Kitchin, 2003), per creare valore in termini di differenziazione (Johnson, 2003), per la costruzione della *brand equity* (Keller, 2003).

Più in generale l'adozione di un comportamento di responsabilità sociale produce un miglioramento dell'immagine dell'impresa, anche se alcuni hanno giudicato utopica la finalità dell'impresa di operare per massimizzare il benessere della collettività (Sciarelli, 2007, Freeman, 1984).

Gli effetti prodotti da un comportamento d'impresa che agisce con finalità sociali fluiscono in un processo a cascata anche nella formazione di positive ricadute nei confronti dei consumatori, andando a rafforzare la fedeltà alla marca. Essa è una risorsa di fiducia riconducibile alla soddisfazione della clientela, ma soltanto in presenza di un elevato grado di soddisfazione dei clienti tale risorsa può considerarsi disponibile presso l'impresa (Busacca, 1994).

Le risorse considerate, ossia l'immagine, la fedeltà alla marca, la fiducia, sono tutte risorse intangibili di cui è nota l'importanza nella formazione del vantaggio competitivo, per la loro natura di esclusività, pertanto non possono essere separate dall'impresa, e di irreplicabilità e inimitabilità da parte delle imprese concorrenti. Sono risorse, come già sottolineato, che nascono nelle relazioni professionali che l'impresa intrattiene con i diversi soggetti e vengono alimentate dalle relazioni che proficuamente si perpetuano. In un circolo virtuoso le risorse generate dall'adozione di un comportamento responsabile, enfatizzano la dimensione relazionale dell'impresa e la alimentano nel tempo (cfr. figura n. 4).

**Figura n. 4**  
Il circolo virtuoso- Relazionalità, CSR, Risorse di fiducia

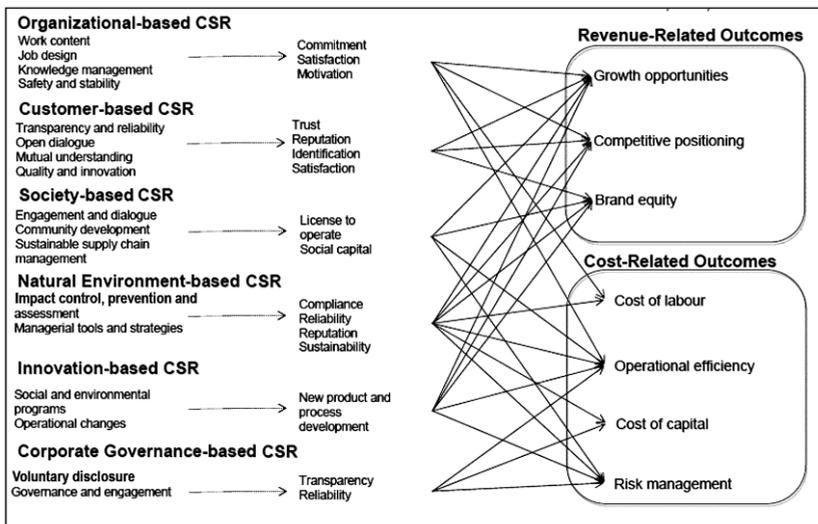


Fonte: De Chiara, 2015.

Molte sono le ricerche che sottolineano gli effetti prodotti da comportamenti socialmente responsabili sulla valorizzazione delle risorse/competenze aziendali, sulla creazione di sinergie tra socialità e risultati economici e competitivi, connesse al rafforzamento della capacità delle imprese di gestire le aspettative dei propri *stakeholder*, accumulando così risorse immateriali di fiducia e conoscenze tali da consentire loro di godere di vantaggi competitivi di elevata entità e durata (Waddock, Graves, 1997; Orlitzky *et al.*, 2003). Altrettanto significative sono le ricerche che hanno sottolineato la capacità delle imprese che adottano comportamenti sostenibili di attrarre un maggior numero di investitori (Brammer *et al.*, 2005), o di ottenere risultati finanziari migliori (Aburdene, 2007).

Per concludere sembra giusto richiamare quella parte della letteratura che ha evidenziato come la strategia di CSR non porterà solo un vantaggio competitivo all'impresa, ma fornirà anche benefici sociali per tutti (Elkington, 1994; Rodriguez *et al.*, 2002; Smallbone, 2004; Porter, Kramer, 2006) (cfr. figura n. 5).

Figura n. 5  
I possibili vantaggi di una strategia di CSR



Fonte: EABIS Research Project, 2009.

#### 4. Dalla *corporate social responsibility* alla sostenibilità nelle filiere

La strategia di sostenibilità può anche essere applicata da un'intera filiera produttiva, un distretto o un sistema locale.

L'analisi di comportamenti sostenibili a livello di filiera risulta particolarmente rilevante in quanto, nella attuale configurazione dei processi produttivi, è diffusa, oramai in tutti i settori, la de-verticalizzazione, ossia la disaggregazione delle attività della filiera tra più attori, includendo anche gli operatori della subfornitura, dell'indotto, dei servizi. Proprio questi attori, tra l'altro, non sempre sono localizzati nello stesso territorio dell'impresa *leader*, o comunque delle imprese che lavorano nei processi più a valle della filiera, ma piuttosto risultano dispersi in diverse aree geografiche del mondo che esprimono un vantaggio comparato. Questo modo di organizzare i processi produttivi caratterizza oramai quasi tutte le filiere; inoltre, molto spesso, al decentramento delle attività produttive non fa seguito il decentramento delle attività decisionali. Si delineano, quindi, filiere che vedono il posizionamento delle funzioni decisionali nei paesi sviluppati a fronte di una localizzazione delle funzioni produttive nei paesi emergenti ed in via di sviluppo.

Strategie di sostenibilità applicate all'interno di filiere produttive coinvolgono quindi una pluralità di attori, anche localizzati in contesti territoriali differenti. L'elevata frammentazione del processo di produzione rende necessaria la partecipazione delle diverse figure professionali coinvolte, in modo da raccogliere le esperienze legate alle specificità di ogni attività della filiera, nonché ottenere il sostegno di risorse e di capacità degli attori stessi. Questo processo partecipativo consentirà anche di raccogliere il necessario sostegno e garantire la comprensione e l'accettazione della strategia di sostenibilità e, quindi, delle attività che si andranno a svolgere, nonché consentirà di progettare le azioni e gli *standards* etici più adeguati ad ogni filiera produttiva.

Questo approccio risulta valido anche a livello della singola impresa, in quanto l'elevata incidenza dell'*outsourcing* rende necessario che tutti i *partner* della *supply chain* di un'impresa agiscano in modo socialmente responsabile (Miles, Munilla, 2004): il modo in cui gli operatori della *supply chain* gestiscono le problematiche relative all'ambiente, alle condizioni di lavoro ed alla salute e sicurezza, incide

(direttamente e/o indirettamente) sulle prestazioni delle imprese clienti e quindi sulla loro immagine. Allo stesso tempo grandi imprese, *leader* globali nelle filiere produttive, esercitano molto spesso pressioni per una riduzione dei costi di produzione, incentivando gli attori a monte della filiera, soprattutto quando localizzati in paesi in via di sviluppo, ad una incessante corsa verso il basso, con conseguenze note sulla riduzione del costo del lavoro, degli investimenti ambientali e delle spese sociali, e con impatti considerevoli sulla riduzione della qualità e del valore delle produzioni (Lim, Phillips, 2008).

Queste preoccupazioni hanno spinto le istituzioni internazionali ed il mondo accademico ad analizzare il fenomeno della CSR lungo tutta la *supply chain*.

In letteratura le prime applicazioni della CSR alla *supply chain* risalgono al 1989, ad opera di Poist, che suggerì l'aggiunta di questioni sociali ai tradizionali aspetti economici nella valutazione della fornitura. Negli anni che seguono possono individuarsi tre filoni di ricerca che si distinguono per specifiche tematiche trattate: 1. l'importanza dei valori aziendali ed il riconoscimento al *supplier* di un ruolo importante per l'accettazione di un sistema di valori diverso (Lim, Phillips, 2008; Gonzalez-Padron *et al.*, 2008); 2. i programmi e le strategie per sviluppare la sostenibilità all'interno della *supply chain* (Carter, Jennings; 2002), sottolineando l'importanza della collaborazione tra gli attori della catena (Carter, Jennings, 2002; Faisal, 2010) ed il ruolo svolto dalle istituzioni politiche nel fornire un quadro istituzionale e le regole di responsabilità sociale delle imprese (Lawrence, 2007; Lillywhite, 2007); 3. gli strumenti (codici di condotta etc.) (Oehmen *et al.*, 2010) e le attività specifiche relativamente ai problemi di attuazione (Kolk, Van Tulder, 2002), di monitoraggio (Egels-Zanden, Wahlqvist, 2007; Boyd *et al.*, 2007) e di controllo delle prestazioni (Nadvi, 2008). In quest'ultimo filone possono farsi rientrare anche gli studi che hanno approfondito la natura dei problemi etici che possono riguardare la *supply chain*: ad esempio, il rispetto delle diversità di genere e razziali (Ibarra, 1993), l'impatto sull'ecosistema (Shrivastava, 1995), il contributo nelle comunità locali (Jennings, Entine, 1999).

Nel primo filone di ricerca, il dibattito si è incentrato sulla forza dell'azienda madre nell'imporre il suo sistema di valori al resto della catena (Lim, Phillips, 2008; Gonzalez-Padron *et al.*, 2008). In alcuni

studi, con riferimento alle *global supply chain* e alla localizzazione dei *suppliers* nei paesi in via di sviluppo, si discute dell'imperialismo culturale ed economico delle grandi imprese occidentali (Khan, Lund-Thomsen, 2011): «*such as when Western brands insist on eradicating child labor from the process of football stitching, without considering that such forms of labor might be a way for children to learn a new skill to help them support themselves and their families*» (Lund-Thomsen, Lindgreen, Vanhamm, 2016, pag. 17).

In una diversa prospettiva, alcuni autori hanno sottolineato che una delle sfide per lo sviluppo delle filiere etiche è legata invece alla distribuzione dei benefici tra i membri della filiera (Lim, Phillips, 2008), quindi alla comprensione reciproca e alla ricerca di soluzioni condivise. Anche episodi concreti, come il caso della Mattel che nel 2007 si è trovata a dover ritirare dal mercato una linea di giocattoli, a seguito di una crisi dovuta ad una sottovalutazione dei valori culturali della sua *supply chain*, hanno messo in luce l'importanza della comprensione delle differenze culturali del *partner* (Roloff, Aßländer 2010), e la necessità di "lavorare" su soluzioni condivise, piuttosto che sull'adozione di pratiche di controllo dell'operato dei *suppliers*, rispetto a criteri ed indicatori stabiliti dalla casa madre (Russo Spena, De Chiara, 2012).

Nel secondo filone di studi, il contributo di Carter e Jennings (2002) individua i fattori chiave, per la singola impresa, nella gestione responsabile della propria *supply chain* (quali la cultura aziendale che deve orientare gli *stakeholder*, la *leadership* del *top management*, le iniziative dei dipendenti, le pressioni dei clienti), ma soprattutto gli studi sottolineano come le imprese, nel tentativo di proteggere la qualità della produzione e la loro reputazione, stiano passando ad una gestione sistematica della filiera produttiva, ossia condivisa e partecipata. *Logistics social responsibility, purchasing social responsibility* (Carter, Jennings, 2002, 2004), nonché *sustainable supply chain management* (Teuscher *et al.*, 2006) sono alcuni approcci che hanno enfatizzato l'efficacia dell'adozione di pratiche di responsabilità sociale in un approccio collaborativo, sottolineando il ruolo strategico svolto dal *supplier* (Maignan *et al.*, 2002; Vurro *et al.*, 2009; Andersen, Skjoett-Larsen, 2009). Questi studi tendono a convergere su una definizione di *sustainable*

*supply chain* che pone enfasi sull'integrazione volontaria di politiche e strumenti volti al coinvolgimento e alla responsabilizzazione dei fornitori e distributori sulle tematiche sociali, ambientali e di sicurezza.

L'*engagement* dei fornitori consente di passare ad una gestione sistematica della filiera produttiva, basata su fiducia, sicurezza, tracciabilità e solide *partnership* con gli attori coinvolti, dai fornitori ai distributori ed, infine, ai clienti finali (Perrini *et al.*, 2006; Russo, Tencati, 2009). Il miglioramento delle capacità di interazione tra gli attori della filiera contribuisce, secondo alcuni studiosi, ad estrarre il potenziale innovativo insito nella cooperazione (Dyer, Singh, 1998; Tencati, Zsolnai, 2008), incrementando il valore e la qualità dell'operatività e degli *output* di processo (Dallocchio *et al.*, 2010) e, conseguentemente, consentendo di sostenere modelli competitivi legati a vantaggi di differenziazione (Burgess *et al.*, 2006; Robinson, Malhotra, 2005). In altre parole, si ottengono sistemi d'offerta di migliore qualità, si incrementa l'efficacia produttiva, si rafforza la capacità di creare valore per i clienti finali, grazie ad una riduzione degli sprechi e ad un rafforzamento della reputazione (Carter, Jennings, 2004; Morgan, Hunt, 1994). Inoltre, spingendosi oltre la dimensione ambientale, possono ottenersi benefici legati ad una corretta gestione e valorizzazione dei diritti umani lungo la filiera, garantendo sicurezza, rispetto della diversità e delle pari opportunità e producendo impatti positivi anche sulle comunità locali di riferimento (Emmelhainz, Adams, 1999; Mamic, 2005).

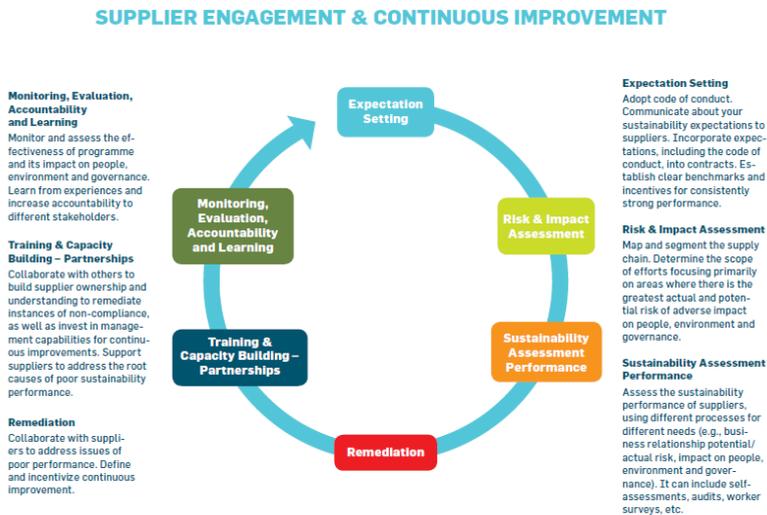
In questo filone possono farsi rientrare anche gli studi che hanno affrontato il tema del ruolo del governo e delle istituzioni politiche nel fornire un quadro istituzionale e le regole di responsabilità sociale delle imprese (Lawrence, 2007; Barrientos, 2008). Su questi temi, interessanti alcuni contributi scientifici che si sono focalizzati sulla sostenibilità nelle filiere che vedono coinvolti *suppliers* dei paesi in via di sviluppo (Gereffi *et al.*, 2005; Neilson, Pritchard, 2009; Gereffi, Lee, 2016).

Nel terzo filone si discute delle procedure operative legate all'adozione di *standards*- spesso rappresentati dai codici di condotta-, dei problemi di attuazione, valutati anche in termini di monitoraggio e di controllo delle prestazioni.

Alcuni argomenti specifici riguardano poi l'applicazione della responsabilità sociale alla produzione, all'approvvigionamento e al commercio (Blowfield, 2004).

Sul piano istituzionale, l'United Nations Global Compact, sulla base delle esperienze analizzate in un'ampia serie di settori merceologici, ha messo in evidenza gli strumenti per ottenere *supply chains* sostenibili. La ricerca sottolinea la necessità che le imprese adottino un approccio strategico nella scelta degli strumenti più opportuni<sup>8</sup> (cfr. figura n. 6).

Figura n. 6  
Strumenti per l'*engagement* con i *suppliers*



Fonte: United Nation Global Compact, 2015

L'implementazione di strategie di sostenibilità all'interno delle filiere richiede senza dubbio una preliminare analisi del tipo di rapporto professionale, *business to business*, che si è instaurato all'interno di ogni filiera. Pertanto, la struttura della filiera, la densità delle relazioni e soprattutto la posizione occupata dai soggetti, corrispondente al potere contrattuale e d'influenza di ciascun attore, rappresentano ele-

<sup>8</sup> Un'ampia rassegna di casi aziendali in merito a procedure e strumenti per regolare il rapporto con la *supply chain* si può trovare nel sito del Global Compact (cfr. <http://supply-chain.unglobalcompact.org/>).

menti di analisi fondamentali (Oliver, 1991; Rowley, 1997; Neville, Menguc, 2006). Il lavoro di Vurro *et al.* (2009) individua, rispetto alle caratteristiche della filiera – in relazione agli elementi suddetti – modelli diversi ispirati alla sostenibilità (cfr. tabella n. 3).

**Tabella n. 3**  
**Tipologie di filiera e modelli di sostenibilità**

<b>Tipologia</b>	<b>Caratteristiche filiera</b>	<b>Modelli</b>
Negoziiale	Basso potere d'influenza delle imprese poste in posizione periferica. Filiera dispersa con poche e infrequenti connessioni tra i singoli attori.	Difficile diffusione delle pratiche di CSR, in quanto difficilmente visibili e associate a elevati costi di controllo e monitoraggio. Tenderanno a prevalere pratiche di breve termine, funzionali alla gestione di criticità socio-ambientali contingenti.
Dittatoriale	Filiere disperse, dominate da attori centrali dotati di elevato potere contrattuale nelle relazioni.	L'impresa in posizione centrale utilizzerà il proprio potere per implementare pratiche di CSR all'interno della filiera, funzionali ai propri interessi.
Acquiescenti	Filiere dense di relazioni, con attori che occupano posizioni periferiche. Densità delle relazioni e facilità di circolazione delle informazioni tra i <i>partner</i> , rende visibili i contributi individuali.	Le imprese accettano passivamente le richieste di adeguamento da parte terza, pur di non essere escluse dalla filiera.
Partecipativi	Presenza di attori centrali immersi in una fitta rete di relazioni.	Le imprese centrali svolgono il ruolo di mediatore, tra le imprese poste a monte e a valle, nello stimolare processi cooperativi, comprensione reciproca, innovazione comune. Tentano di auto-organizzarsi in ragione dei legami esistenti.

Fonte: adattamento da Vurro *et al.*, 2009

L'analisi delle caratteristiche della filiera diviene, dunque, un elemento di studio importante e preliminare alla comprensione delle

problematiche etiche della filiera stessa, all'implementazione di strategie di sostenibilità e alla progettazione di strumenti di *management* più idonei alle caratteristiche dei soggetti e delle attività che la compongono.

Di primaria importanza, dal punto di vista di un'impresa che sta progettando la sua *supply chain*, è la scelta, ove possibile, del *supplier*. Tale scelta è il risultato di un momento di analisi in cui vanno valutate le condizioni ritenute propedeutiche alla realizzazione di una collaborazione, quali il livello di percezione dei singoli attori delle rispettive interdipendenze, il grado di condivisione degli obiettivi da perseguire, l'esistenza di una capacità di guida della collaborazione.

La letteratura si è concentrata sull'analisi delle caratteristiche del *partner*, quali personali attitudini, precedenti esperienze di collaborazione (Wang, Fesenmaie, 2007), nonché la morale e la condivisione dei valori (Bowie, 2000).

Anche la diversità culturale deve essere un elemento di valutazione nella gestione dei rapporti *business-to-business*: la cultura<sup>9</sup> influenza la formazione di attitudini e preferenze (Lovelock, Yip, 1996); ha un ruolo importante per le relazioni di lungo termine tra imprese e *partner* nella *supply chain* (Zhao *et al.*, 2006). Nelle filiere internazionali, i conflitti etici e culturali che coinvolgono le imprese multinazionali nei paesi che le ospitano, hanno spinto alcuni studiosi a mettere in luce il potere delle imprese multinazionali nell'influenzare positivamente gli *standards* del paese straniero, ma anche l'obbligo di doverlo fare (Hamilton, Knouse, 2001), considerando anche il fatto che il paese straniero rappresenta il mercato nel quale esse operano (DeGeorge, 1992).

Una relazione collaborativa di successo *business to business* richiede trasparenza nell'interazione e una politica comunicativa che si basa sulla fiducia tra i due *partner*, al fine di ottenere efficaci ed efficienti livelli di interazione e scambio di conoscenze. Controllo e alti livelli di monitoraggio non solo non servono, ma potrebbero essere dannosi

---

<sup>9</sup> La cultura rappresenta un insieme di valori, norme e abitudini collettive, che governano la vita quotidiana dei gruppi sociali (Pasquinelli, Mellino, 2010), è un sistema di valori condiviso da una categoria di persone (Hofstede, 2001).

nelle relazioni impresa-fornitore (Wiemer, Plugge, 2007; Russo Spena, De Chiara, 2012).

Da un punto di vista operativo, lo strumento per eccellenza utilizzato dalle imprese per comunicare e coinvolgere il *supplier* nel percorso di sostenibilità è il codice di condotta. Esso descrive i principi che le imprese adottano nella relazione con i propri fornitori, così come i principi che devono caratterizzare il comportamento dei *suppliers*. Un esempio dei contenuti principali di un codice di condotta per i fornitori è offerto dall'UN Global Compact (cfr. figura n. 7).

**Figura n. 7**  
**Possibili contenuti del codice di condotta per fornitori**

**TOPICS AND REFERENCES TO CONSIDER IN  
WRITING AND ADOPTING A SUPPLIER CODE OF CONDUCT\***

SAMPLE POLICY AREAS THAT ALIGN WITH THE UN GLOBAL COMPACT TEN PRINCIPLES		POTENTIAL SOURCES TO REFERENCE:
<p><b>Human Rights and Labour</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forced labour</li> <li>2. Child labour</li> <li>3. Working hours</li> <li>4. Wages and benefits</li> <li>5. Humane treatment</li> <li>6. Nondiscrimination and equality</li> <li>7. Freedom of association and collective bargaining</li> <li>8. Occupational health and safety</li> <li>9. Emergency preparedness</li> <li>10. Occupational injury and illness</li> <li>11. Fire safety</li> <li>12. Building structure and integrity</li> <li>13. Industrial hygiene</li> <li>14. Leave entitlements</li> <li>15. Freedom of speech</li> <li>16. Human trafficking</li> <li>17. Privacy</li> <li>18. Minority rights</li> <li>19. Rights of specific stakeholder groups: indigenous people, women, children, older workers, workers with disabilities, migrant workers</li> </ol>	<p><b>Environment</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>20. Material toxicity and chemicals</li> <li>21. Raw material use</li> <li>22. Recyclability and end of life of products</li> <li>23. Greenhouse gas emissions</li> <li>24. Energy use</li> <li>25. Water use and waste water treatment</li> <li>26. Air pollution</li> <li>27. Biodiversity</li> <li>28. Deforestation</li> </ol> <p><b>Anti-Corruption</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>29. Conflict of interest</li> <li>30. Gifts, meals and entertainment</li> <li>31. Bribery and kickbacks</li> <li>32. Accounting and business records</li> <li>33. Protecting information</li> <li>34. Fair competition</li> <li>35. Reporting misconduct</li> </ol>	<p><i>United Nations Global Compact</i> <i>Universal Declaration of Human Rights</i> <i>UN Guiding Principles on Business and Human Rights</i> <i>ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work</i> <i>ILO Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy (ILO MNE Declaration)</i> <i>ILO International Labour Standards on Occupational Safety and Health</i> <i>Women's Empowerment Principles</i> <i>Children's Rights and Business Principles</i> <i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i> <i>The Rio Declaration on Environment and Development</i> <i>United Nations Convention Against Corruption</i> <i>ISO 14001</i> <i>ISO 26000</i> <i>SA8000</i> <i>OHSAS 18001</i></p>

\* This list does not represent a comprehensive record of all existing issues under human rights, labour, environment and anti-corruption standards. Companies may need to consider additional areas depending on the circumstances.

Fonte: United Nation Global Compact, 2015

#### 4.1 Networks e distretti sostenibili

Allargando il raggio di azione ed includendo nell'interazione attori diversi, anche appartenenti a differenti filiere, si configura la sosteni-

bilità di *network* o rete di imprese<sup>10</sup>, intensa come un modello di comportamento comune a più attori economici, ispirato ai principi cardine della tutela dell'ambiente e dei diritti umani, ideato ed attuato all'interno di rapporti B2B e di *network* di imprese, appartenenti alla stessa filiera o a filiere che si intrecciano nella realizzazione di semilavorati e/o prodotti finiti. Questo modello di *co-sustainability* deve essere supportato, tra gli attori partecipanti, dallo scambio di conoscenze e competenze, in quanto ciò non solo stimolerà i componenti della rete verso la ricerca e l'attuazione di soluzioni sempre migliori, ma ridurrà il rischio dell'insorgenza di comportamenti opportunistici e dei costi di transazione correlati.

Quando il progetto di sostenibilità interessa un insieme di imprese appartenenti ad un distretto industriale, quindi generalmente caratterizzate da un alto livello di interdipendenza produttiva e da relazioni stabili fondate su basi di norma di natura fiduciaria, il progetto andrà a stimolare la condivisione delle risorse e delle iniziative da porre in essere, allo scopo di migliorare le rispettive attività delle imprese, rafforzandone la competitività.

Lavorare in *network* fa sì che si creino visioni e obiettivi comuni, si agevoli l'accettazione di norme da applicare poi all'interno di ciascuna organizzazione, si garantiscano *standards* più elevati relativamente alle condizioni di lavoro (Fichter, Sydow, 2002) e alla riduzione dell'impatto ambientale.

Oggi è ampiamente riconosciuto che l'azione economica avviene sempre più attraverso reti di imprese, pertanto la questione della sostenibilità di *networks* e dei distretti è particolarmente rilevante, seppure in letteratura si riscontra soprattutto un approccio allo studio

---

<sup>10</sup> In letteratura la definizione di rete è molto vasta: essa può genericamente essere definita come «(...) una forma di organizzazione flessibile attraverso la quale le imprese che la compongono possono scambiarsi informazioni, conoscenze, beni e servizi in modo più efficiente di quanto possa fare il mercato o l'impresa gerarchicamente definita. Pertanto, le alleanze, in quanto favoriscono l'accesso a conoscenze esterne, rappresentano un valido strumento strategico con cui l'impresa affronta i propri limiti di competenze rispetto alla crescente complessità dell'ambiente esterno» (cfr. P. CARNAZZA, *Gruppi d'impresa e sistema di relazioni in rete*, Quaderno n. 150 in DPTEA (a cura di), LUISS Guido Carli, 2008, pag. 4).

della sostenibilità a livello di impresa singola (McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988; Wheeler, Colbert, Freeman, 2003). Solo di recente la teoria ha iniziato ad interessarsi dei legami esistenti tra *cluster* e sostenibilità (Knorringa, Nadvi, 2016; Lund-Thomsen, Pillay, 2012), focalizzando l'attenzione sul ruolo delle PMI (Battaglia *et al.*, 2010; Hoivik, Shankar 2011; Testa *et al.*, 2012) o seguendo un approccio allo studio della sostenibilità dei *cluster* nei paesi in via di sviluppo (Knorringa, Nadvi, 2016; Lund-Thomsen, Lindgreen, Vanhamme, 2016).

La *review* di questi contributi scientifici consente di delineare le tematiche principali affrontate.

La prima concerne la *formazione* del *network*. Alcuni studi hanno distinto i *networks* di tipo *top-down*, in cui è un soggetto istituzionale/ente che assume il ruolo di promotore per l'aggregazione di più imprese disposte a collaborare per il raggiungimento di una finalità comune, basata su valori e principi etici condivisi, dai *networks* di tipo *bottom-up*, in cui due o più soggetti privati in maniera volontaria si uniscono, condividendo valori e principi, per lo sviluppo e l'implementazione di progetti di sostenibilità, con il fine di minimizzare l'impegno individuale e massimizzare l'efficacia dei singoli progetti (Caroli, Tantalò, 2010; Zucchella, 2007). Pertanto, l'interesse delle singole imprese verso azioni di sostenibilità e l'adozione di comportamenti responsabili possono nascere in via successiva o precedente alla creazione del *network*: nel primo caso, si diffondono nella rete valori e principi, a seguito anche di una contaminazione positiva da parte di imprese centrali ed in presenza di *network* maturi a queste tematiche; nel secondo caso sono le imprese che adottano comportamenti socialmente responsabili e scelgono di dare origine ad una rete per diffondere e promuovere i valori da cui sono ispirate e realizzare insieme ad altri soggetti iniziative di sostenibilità.

Nel filone di studi che ha approfondito la tematica della sostenibilità dei *cluster* nei paesi in via di sviluppo (PVS) emerge la tesi che sia una combinazione di fattori a stimolare comportamenti responsabili, nella dimensione sociale ed ambientale (Blackman, 2006; Lund-Thomsen, Nadvi, 2010; Tewari, Pillai 2005) e che poco possono politiche di comando e di controllo (Blackman, 2006). E' nella combinazione di fattori *top-down* e *bottom-up* che si creano le migliori condizioni allo sviluppo di comportamenti sostenibili in questi *cluster* (cfr. tabella n. 4).

**Tabella n. 4**  
**Drivers e barriere allo sviluppo della sostenibilità nei cluster dei PVS**

Drivers	Barriers
Enforcement of national laws (Kennedy, 2006)	Non-enforcement of national laws (Blackman, 2006)
Business associations (Accountability, 2006; Blackman, Kildegaard, 2010; Lund-Thomsen, Pillay, 2012).	Cluster firms threatening or
Peer monitoring (Blackman, Kildegaard, 2010)	Bribing law enforcement officials (Accountability, 2006)
Social networks (Kennedy, 1999, 2006)	Cluster firms' suppression of trade unions (Khara, Lund-Thomsen 2012).
Informal regulation (Nadvi, 1999; Vives, 2006)	SMEs lacking CSR awareness/capacity
Participation in global Value chains	Intra-cluster subcontracting processes Participation in local value chains (Gulati, 2012)

Fonte: adattato da Lund-Thomsen, Lindgreen, Vanhamme, 2016

Nel lavoro di Knorringa e Nadvi (2016) si sottolinea che il modo in cui le imprese del *cluster* rispondono agli *standards* di tipo sociale ed ambientale è funzione delle attitudini e dei valori locali, delle regolamentazioni nazionali ed internazionali e dei rapporti all'interno delle filiere globali, ossia è funzione della natura del "*social contract*"<sup>11</sup> a cui il *cluster* appartiene. L'importanza dei valori che caratterizzano le imprese dei distretti definite "*socially embedded within a particular milieu*" (Hess, 2004)-, delle "*non-formal forms of local governance*", che includono i legami di fiducia ed i "*social networks*", è stata evidenziata anche in altri lavori (Battaglia et al., 2010; Laha, 2014, Lund-Thomesen, 2013) e rappresentano quella "*normative perspectives on CSR*" (Khan, Lund-Thomsen, 2011).

<sup>11</sup> «Such a social contract includes the formal and informal institutional arrangements, rules and norms in a society, and refers among others to historically and culturally shaped expectations concerning (minimally) acceptable social and environmental behaviour by various actors (Boucher, Kelly 2003, Donaldson, Dunfee 1994)» (Knorringa, Nadvi, 2016, p. 59).

Far emergere valori e tradizioni che contraddistinguono le imprese di un *cluster*, potremmo dire quell'*industrial atmosphere* di Marshall, rappresenta, si crede, un importante elemento per creare *networks* sostenibili "unici", contraddistinti cioè dalle specificità del contesto locale a cui appartengono.

Un'altra tematica affrontata nella letteratura su *networks/cluster* sostenibili attiene alle *motivazioni* all'adozione di comportamenti responsabili all'interno dei *networks*, in un approccio unitario da parte delle imprese. Alcuni studiosi hanno ricondotto queste motivazioni a stimoli interni, inerenti la visione etica di *managers* ed imprenditori, ed a stimoli esterni, provenienti da pressioni e tensioni manifestate da diversi *stakeholder* "militanti", ossia che promuovono comportamenti di sostenibilità (Zucchella, 2007), tra questi anche gli attori della "finanza etica" e l'interesse crescente degli investitori finanziari verso le imprese che implementano gli strumenti della CSR e le pressioni esterne esercitate dai consumatori.

Nel lavoro di Gereffi e Lee (2016) si discute delle caratteristiche della *governance*, rispettivamente nelle filiere globali e nei *cluster* nei PVS, che consentono di combinare l'*upgrading* economico con quello sociale: per *upgrading* economico si intendono i miglioramenti nel valore delle attività, nelle tecnologie, nelle conoscenze, nelle *skills* (Gereffi, 2005), mentre l'*upgrading* sociale si riferisce al processo di miglioramento dei diritti e delle condizioni di lavoro all'interno del *cluster* (Barrientos *et al.*, 2011).

La *governance* - intesa quale struttura complessa che include regolamentazione internazionale e nazionale, pubblico, privato e forme sociali (Gereffi, Fernandez-Stark, 2011; Mayer, Gereffi 2010) - esprime, nelle filiere globali, il potere esercitato dai grandi *buyers* globali ai fini dell'implementazione degli *standards* internazionali che possono produrre l'*upgrading* economico e sociale nei paesi in via di sviluppo (Gereffi *et al.*, 2005); nei *cluster*, la *governance* esprime l'importanza dei fattori socio-culturali, delle relazioni inter-aziendali, dell'influenza delle istituzioni locali (Lund-Thomsen, Pillay, 2012; Schmitz, 1995; Schmitz, Nadvi, 1999). Ancora, sotto il profilo organizzativo, gli studiosi attribuiscono una maggiore importanza, nei *cluster*, agli attori locali, quali le associazioni industriali e le istituzioni tipo *fair trade* (Doner, Schneider, 2000; Schmitz, Nadvi 1999) e la *governance* sembra svilupparsi orizzontalmente tra le imprese del *cluster* e le istituzioni del contesto

locale; diversamente, nelle filiere globali, la *governance* si svilupperebbe verticalmente coinvolgendo i *global leaders*, i *suppliers* delle prime “linee” fino ad arrivare a quelli locali all’interno del sistema di produzione internazionale.

I *cluster* sembrano però subire una pressione contrastante da parte dei *global buyers*, che se chiedono, da un lato, bassi costi di produzione, dall’altro, richiedono alle imprese locali di adeguarsi agli alti *standards* di qualità e sociali (Barrientos, Smith 2007; Lund-Thomsen, Pillay 2012). A queste pressioni i *cluster* sembrano rispondere diversamente, in virtù non solo delle caratteristiche stesse del *cluster* e dell’efficacia delle istituzioni locali, ma anche della natura dei legami globali/locali e delle caratteristiche della *governance* (Khara, Lund-Thomsen 2012; Lund-Thomsen, Nadvi 2010a). Anche all’interno del *cluster* si possono avere risposte differenti da parte delle imprese (Suresh, 2010): questo atteggiamento ridurrà la possibilità di un’azione condivisa ma soprattutto influirà sui risultati dell’*upgrading sociale* (Nadvi, Barrientos 2004).

Le pressioni contrastanti esercitate dai *global buyers* indirizzano la proposta di Gereffi e Lee (2016) circa la necessità di studiare insieme il ruolo esercitato dalle *governance* nelle filiere globali e nei *cluster* locali, per capire le conseguenze sull’*upgrading sociale*<sup>12</sup>. Gli autori, rifacendosi al modello di Puppim de Oliveira (2008), individuano sei percorsi di *social upgrading* nei quali si individuano le motivazioni sottostanti l’avvio di un percorso di sostenibilità nei *cluster* (cfr. figura n.8):

1. *Market-driven path*, in risposta ai miglioramenti richiesti dal mercato. Svolgono un ruolo importante i consumatori ed i *buyers*. Le imprese del *cluster* rispondono modificando il proprio modello di competitività attribuendo un valore sociale ai prodotti/processi;

2. *CSR-driven path*, in risposta alle richieste dei *global buyers*, attraverso l’accettazione dei *social codes of conduct*. Viene anche definito come un percorso caratterizzato dal “*compliance paradigm*” (Locke et. al., 2009);

3. *Multi-stakeholder path*, in risposta alle richieste di una molteplicità di attori (globali/locali, pubblici/privati, NGOs, etc), combina l’aspetto della *compliance-monitoring* con quello della *capability-buiding*, nel senso

---

<sup>12</sup> Molti strumenti operativi, per esempio i codici di condotta (*vertical private governance*) richiedono l’integrazione di norme nazionali (*horizontal public governance*) (Kolk, van Tulder, 2002).

che le imprese del *cluster* possono anche sviluppare propri percorsi di *upgrading* sociale;

4. *Labor-centered path*, in risposta alle pressioni dei lavoratori e delle associazioni dei lavoratori. Si sottolinea il ruolo di questi attori, anche in paesi come la Cina, come agenti attivi del cambiamento (O'Rourke, 2006);

5. *Cluster-driven path*, in risposta alle stesse esigenze delle imprese del *cluster* nel migliorare le condizioni dei propri lavoratori. E' un modello che si basa su un'azione collettiva facilitata dalla fiducia e dalla trasparenza che caratterizza i legami tra le imprese nei *cluster*;

6. *Public governance path*, in risposta alla regolamentazione pubblica, nazionale e/o locale, nel migliorare le condizioni lavorative nei *cluster*.

**Figura n. 8**  
Motivazioni e traiettorie per l'*upgrading* sociale nei *cluster*

	<b>Key drivers</b>	<b>Main mechanisms</b>	<b>Major actors</b>
Market-driven path	Market competitiveness	Market supply and demand	Buyers; consumers; suppliers
CSR-driven path	Global buyer's reputation and purchasing power	Compliance to buyers codes; social audits	Global buyers
Multi-stakeholder path	A broad-based coalition for standard-setting, monitoring, capability-building and sanctions	Multiple, standardized, social standards; capability-building and cooperation	International NGOs; global buyers; local actors
Labor-centered path	Workers' grievances; exercise of bargaining power	Collective bargaining; strikes; sabotages	Workers; labor unions
Cluster-centered path	External CSR pressure; collective efficiency	Collective standard-setting, implementation, support	Cluster firms; industrial associations; cooperatives
Public governance path	Public pressure; experimentalist approach to improve workers well-being	Strong labor law; law enforcement	National, regional, and local governments

Fonte: Gereffi, Lee, 2016

Ancora, nel lavoro della Giuliani (2016), con riferimento alle pratiche di CSR riguardo la tutela dei diritti umani, si distinguono tre tipologie di cluster, *Low-road clusters*, *Window-dressing*, *Rights-oriented clusters*, se ne individuano i fattori stimolanti (capacità del governo

locale e ruolo della legge, ruolo delle società civile e delle NGOs, pressione dei *global buyers*, monitoraggio e sostegno dei *global buyers*, forza delle istituzioni locali e delle associazioni industriali), che rappresentano di fatto le motivazioni sottostanti le diverse configurazioni (cfr. figura n. 9).

**Figura n. 9**  
**Motivazioni alla formazione di diverse tipologie di cluster sostenibili (*human rights practices*)**

	Low-road cluster	Window-dressing cluster	Rights-oriented cluster	
			Silent CSR	Substantial CSR
a. Country state capacity and rule of law	Weak	Weak	Moderate to strong	Moderate to strong
b. Role of civil society and NGOs	Weak	Weak	Moderate to strong	Moderate to strong
c-i Pressure by global buyers	None to low	High	Low to moderate	High
c-ii Monitoring and support by global buyers	None	Low to moderate or selective	Not relevant	High
d. Strength of local institutions and joint action	Weak or oriented at lobbying against regulations	Weak to moderate	Strong and oriented at ensuring the respect of rights	Strong and oriented at ensuring the respect of rights
e. Industry specificities	Industries at higher risk of human rights abuses; strategic orientation to reducing costs	Industries at higher risk of human rights abuses; strategic orientation to reducing costs	Industries at lower risk of human rights abuses; strategic orientation to value creation	Industries at lower risk of human rights abuses; strategic orientation to value creation

Fonte: Giuliani, 2016

Altra tematica affrontata in letteratura sono le condizioni che agevolano il successo della sostenibilità nei *cluster*, rilevate in primo luogo da alcune ricerche empiriche (cfr. box 1). Una recente indagine dell'United Nations Industrial Development Organization ha registrato che, su sette *cluster* indagati, le condizioni di avvio allo sviluppo di progetti di sostenibilità sono rappresentate dall'interesse delle imprese più forti con una posizione dominante nel distretto, più competenti nella pianificazione ed anche più capaci a negoziare con le istituzioni locali; le condizioni di successo sono individuate nella presenza delle

istituzioni, che facilitano la realizzazione di azioni collettive, nella fissazione di obiettivi comuni e nella costruzione di rapporti fiduciosi tra i partecipanti (UNIDO, 2008).

### **Box 1. Alcuni esempi di sostenibilità nei network**

Nel 2011 la ricerca condotta in Italia da Caroli e Tantalò (Le reti d'impresa come strumento privilegiato per la diffusione di una sostenibilità di sistema) ha preso in esame quattro esperienze di reti che hanno messo in pratica progetti di sostenibilità: Club di Modena (39 aziende), Eticlab (8 imprese), Sa.Rete (35 imprese) e A.C.Ri.B (7 imprese). Dall'analisi emerge:

- a. l'importanza della prossimità geografica per la realizzazione di progetti socialmente responsabili efficaci all'interno di un'ottica reticolare. Sono preferiti *partner*, attori ed organizzazioni, appartenenti alla provincia o alla regione. Inoltre, l'indagine registra una certa rilevanza del ruolo svolto dalle politiche pubbliche nella promozione e diffusione dei progetti e rileva che le istituzioni più adatte sono indicate principalmente tra gli enti locali e i governi regionali;
- b. gli ambiti di azione sono maggiormente le attività rivolte al capitale umano, alla comunicazione e alla gestione della produzione. Sono interessate ad espandere il proprio campo di azione in altre aree, quali la gestione dei clienti o della catena di fornitura;
- c. gli strumenti finanziari sono considerati utili per l'adozione di pratiche di sostenibilità: i finanziamenti europei, contributi pubblici, agevolazioni dell'accesso al credito.
- d. l'utilizzo di strumenti operativi/ normativi sono ritenuti utili all'applicazione di azioni sostenibili tra imprese, tra questi: la definizione di linee guida, la realizzazione di un albo delle imprese responsabili, l'acquisizione di marchi e certificazioni, la diffusione delle *best practice* all'interno del settore; sul piano normativo, lo snellimento degli iter burocratici, l'utilizzo di sistemi premianti o la possibilità di raggiungere posizioni più favorevoli negli appalti pubblici;
- e. i benefici ottenuti concernono: la capacità di scambiare informazioni e competenze, la realizzazione di progetti più efficaci ed efficienti, l'acquisizione di maggiori risorse e competenze, una mag-

giore visibilità delle singole imprese verso l'interno ma anche verso l'esterno, la riduzione dei costi in termini di denaro e tempo, la creazione del capitale umano e relazionale, l'aumento della sensibilizzazione verso temi relativi alla CSR sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Tali benefici producono effetti positivi, non solo all'interno dell'azienda in quanto attore economico, ma anche sul territorio e sulla comunità in cui le aziende operano. Tutti i network hanno sottolineato la necessità di migliorare i meccanismi di informazione ed il processo di sensibilizzazione della collettività.

In letteratura, nel lavoro di Lund-Thomsen e Nadvi (2010b) si solleva la questione se i codici di condotta, considerati lo strumento per eccellenza nella diffusione delle pratiche di CSR nelle imprese dei distretti industriali, possano essere meglio implementati attraverso la *governance* delle *global supply chain* o dal governo del *cluster* locale. Nel primo caso si tratta, come visto in precedenza, del potere esercitato dalle grandi imprese multinazionali nei confronti delle imprese del *cluster*, in particolare dei PVS; nel secondo caso ci si riferisce al governo esercitato da un'azione collettiva di istituzioni, come le associazioni di categoria, le camere di commercio e altri enti locali. Gli autori concludono che la *governance* delle catene globali può facilitare l'emergere di una forma più indipendente di monitoraggio della CSR nel *cluster*, incoraggiata dal controllo esterno dei marchi globali; tuttavia il governo locale del *cluster* facilita l'istituzionalizzazione di iniziative locali di monitoraggio.

Ancora, negli studi sulla sostenibilità dei *cluster* nei PVS, si sottolinea l'importanza dei contesti nazionali, intendendo "*the rules of the game in society or, more formally, ... the humanly devised constraints that shape human interaction*" (North's 1990, p. 3). Nel lavoro di Campbell si dice letteralmente che "*socially responsible or irresponsible behavior is mediated by several institutional conditions, including "public and private regulation; the presence of non-governmental and other independent organizations that monitor corporate behavior, institutionalized norms regarding corporate behavior, associate behavior among corporations themselves, and organized dialogs among corporations and their stakeholders"* (Campbell, 2007, p. 946).

L'importanza di un ampio coinvolgimento di attori pubblici e privati, senza escludere le NGOs e le organizzazioni internazionali, viene sottolineata in molti studi (Pyke, 2010; Gereffi, Lee, 2016): Knorringa e Nadvi (2016) parlano di *institutional context* includendo "...public and private organisations, rules, public regulations and industry practices as well as informal norms and values"; come pure si è detto che la presenza delle università e degli istituti di formazione tecnica dovrebbe promuovere la consapevolezza dell'importanza della tutela dei diritti dell'uomo e delle norme ambientali nei *cluster* (Gereffi, Lee, 2016).

Ancora alcuni studiosi, sempre con riferimento ai *cluster* nei paesi in via di sviluppo, hanno sottolineato che la partecipazione di questi *cluster* all'economia mondiale ha in gran parte determinato l'implementazione delle iniziative di CSR (Schmitz, Nadvi 1999), mentre il monitoraggio, locale o internazionale, ne garantisce l'implementazione (Coe, Hess 2013; Carswell, De Neve 2013); come pure la natura del "*social contract*" e il ruolo delle norme pubbliche possono creare un "*fertile ground*" alla diffusione degli *standards* richiesti dai *leaders* delle *supply chain* globali (Knorringa, Nadvi, 2016).

Un'altra questione di studio rilevante attiene all'*impatto prodotto* dalla sostenibilità dei *cluster*. Alcuni autori hanno sottolineato che poco è noto circa l'impatto sulla redditività delle PMI locali, sulle condizioni di lavoro o sul livello di inquinamento ambientale nei *cluster*, in particolare in quelli in via di sviluppo (Lund-Thomsen, Pillay, 2012). Iniziative collaborative tra *cluster* sembrano aver garantito maggiori risultati, come pure le iniziative dei *greening cluster* sembrano aver elevato la consapevolezza verso la tematica ambientale tra imprenditori e la collettività locale (Accountability, 2006; Blackman, 2006; Crow, Batz 2006).

I *network* orientati alla sostenibilità presentano molte similitudini con quelli tradizionali, tuttavia la letteratura ha individuato un ulteriore elemento di criticità rappresentato dai risultati economici che, nel caso specifico, possono essere caratterizzati da tempi medio – lunghi, oltre a non essere facilmente riconoscibili. Pertanto, se le imprese fossero orientate al conseguimento di un profitto di breve piuttosto che alla creazione di valore nel medio-lungo termine, questo comportamento potrebbe rappresentare un ostacolo alla diffusione di iniziati-

ve di sostenibilità come pure alla riconoscibilità del valore di tali iniziative nel mercato di riferimento.

Per concludere questa disamina occorre citare quanti intravedono nelle pressioni esercitate dalle grandi imprese occidentali, nelle *global chain*, lo svolgimento di un esercizio di “imperialismo economico e culturale”, senza in realtà comprendere le differenze presenti a livello internazionali (Knorrina, Nadvi, 2016); come pure, all’opposto, si è registrato un atteggiamento di “*decoupling*” per quelle imprese dei *network* che adottano pratiche di sostenibilità come una garanzia per la reputazione dell’azienda, su pressione appunto dei grandi *leaders* globali, ma che di fatto conservano il “*business as usual*”, adottando quindi azioni simboliche più che sostanziali (Westphal, Zajac 1994, 2001; Fiss, Zajac 2006; Marquis, Qian 2014).

#### 4.2 La sostenibilità dei sistemi locali

L’importanza di un approccio collaborativo all’interno del *network* e del *cluster* per l’attivazione di un progetto di sostenibilità è ancora più evidente se si considerano le piccole e medie imprese. Letteratura ed istituzioni (UNIDO, 2007) hanno più volte sottolineato la funzionalità della creazione del *network* per lo sviluppo delle competenze necessarie che possano aiutare la compenetrazione dei temi della sostenibilità nella definizione delle strategie aziendali, divenendone parte integrante (Molteni, Pedrini, Bertolini, 2006). Uno dei vantaggi più significativi che derivano dall’appartenenza ad un *network* sta nello scambio di informazioni e nella diffusione della conoscenza tra gli attori coinvolti nella rete. Le relazioni interorganizzative riescono a generare processi di diffusione della conoscenza, spesso in forma tacita ed informale.

Alcuni studiosi ritengono che tra le varie forme di prossimità tra imprese, quella geografica rappresenti un elemento che semplifica la diffusione della conoscenza tra aziende dotate di scarsa capacità cognitiva, favorendo il consolidamento dell’*absorptive capacity*, ovvero la capacità di assorbimento della conoscenza dall’esterno (Cohen, Levinthal, 1990). In questo modo possono generarsi dei processi di complementarità di risorse (tecnologiche, di mercato, etc.) tra le varie imprese che favoriscono l’arricchimento del patrimonio conoscitivo

della rete che, parallelamente, si potrebbe tradurre nella riduzione del rischio relativo ai processi di innovazione.

Se l'obiettivo non è solo perseguire lo sviluppo economico, ma ricompattare il binomio competitività economica e sociale, intervenendo in maniera responsabile, si crede che l'onere a carico di un singolo attore sia, a dir poco, insostenibile e che la partecipazione di più soggetti con specifiche istanze diviene una strada obbligata che consente di mettere insieme competenze ed esperienze individuali. Le imprese non possono farcela da sole (Moon, 2002), pur nelle più virtuose azioni di un singolo operatore - nel ridurre, oltre legge, gli impatti ambientali dei processi produttivi che governa, o nell'agire nel pieno accoglimento e valorizzazione dei diritti della persona - si tratta di ben poca cosa e tali azioni rischiano di essere vanificate in presenza di un'intera filiera produttiva o di un intero sistema economico, istituzionale e sociale che si comporta in maniera disarmonica, non coordinata e non sostenibile. Pertanto il livello di analisi deve estendersi fino a considerare quei percorsi di sostenibilità che possono essere ideati e realizzati all'interno di un sistema locale, ossia di un «territorio circoscritto caratterizzato da una determinata dotazione di infrastrutture e di capitale fisico. La conoscenza contestuale è un elemento che caratterizza in modo specifico un sistema locale, ma nello stesso tempo, tali sistemi seppur diversi, sono classificabili in *ideal-tipi*, come, per esempio, il distretto industriale, ognuno dei quali è definito non tanto per le specificità strutturali ed organizzative, quanto piuttosto da specifici caratteri della conoscenza contestuale» (Beccatini, Rullani, 1993, p.25).

Comportamenti sostenibili all'interno di un sistema locale prevedono un'ampia partecipazione di *stakeholder* fino ad includere le istituzioni e la comunità locale. Condizione essenziale è il raggiungimento di una condivisione di obiettivi, di azioni da realizzare e lo svolgimento di iniziative che possano produrre un forte impatto nella direzione dello sviluppo sostenibile, con la finalità ultima di raggiungere un bene davvero comune. Ma, allo stesso tempo, lo sviluppo sostenibile e l'implementazione di comportamenti responsabili divengono opportunità e occasioni per la costruzione di interazioni collaborative e di *partnership* tra soggetti pubblici e privati. Si tratta di quelle condizioni definite da alcuni autori come *relational state* (Mendoza, 1996;

Albareda, Ysa, Lozano, 2004) o, da altri, in un'ottica differente, *collaborative governance* (Zadek, 2006), o ancora *responsible competitiveness e corporate responsibility cluster* (Zadek et al., 2003).

I vantaggi dell'interazione pubblico-privato vengono rilevati nelle possibilità di perseguire lo sviluppo del sistema locale compatibilmente alle specificità dell'economia locale, in un'ottica sostenibile, (Pulci, Valentini, 2003; Del Baldo, 2009); nello sviluppo di progetti di maggiori dimensioni, come pure, nel coinvolgimento allargato a più attori, che, oltre a stimolare lo scambio di competenze ma anche di istanze e necessità, legittimerà i progetti, fornendo loro le condizioni necessarie per poter essere efficacemente sviluppati (Caroli, Tantalò, 2011).

Queste forme di partecipazione allargata trovano varie espressioni nella letteratura: dai *multi-stakeholder processes*, riconosciuti in quei processi «(...) *aim to bring together all major stakeholders in a new form of communication, decision-finding (and possibly decision-making) structure on a particular issue; (...) based on recognition of the importance of achieving equity and accountability in communication between stakeholders; involve equitable representation of three or more stakeholder groups and their views; based on democratic principles of transparency and participation and aim to develop partnerships and strengthened networks between and among stakeholders*» (Hemmati, 2002, p.19); ai *global action networks* (GAN) (Waddell, 2007), definiti come a «*civil society initiated multi-stakeholders arrangements that aim to fulfill a leadership role in the protection of a global commons or the production of global public goods*» (Glasbergen, 2010, p. 130), anche interpretati come «*institutional innovators*» (Kuhnert, 2001).

In presenza di percorsi di sostenibilità che prevedono un'ampia partecipazione pubblico-privata, la letteratura si è concentrata sullo studio dei temi della composizione degli attori, delle caratteristiche degli stessi e delle modalità di collaborazione.

Composizione e selezione dei *partner* sono aspetti cruciali per il buon funzionamento di questi *network*: in molti studi ci si è appellati ai suggerimenti provenienti da Agenda 21<sup>13</sup>, individuando come importante prerequisito dello sviluppo sostenibile anche la partici-

---

<sup>13</sup> Cfr. Strengthening the Role of Major Groups, Section III, in UNITED NATION, *Agenda 21*, 1993.

zione pubblica. Si sono identificati i gruppi di *stakeholder* fondamentali, i cosiddetti *Major Groups*, che rispondono al “*tri-sectoral approach*” dal quale si evince che la dimensione più ampia di partecipazione deve includere le istituzioni, le imprese e la società (Hemmati, 2002).

In relazione poi alle caratteristiche dei *partner*, la letteratura suggerisce di indagare gli aspetti relativi a personali attitudine e precedenti esperienze di collaborazione (Wang, Fesenmaie, 2007), ma anche la morale, la condivisione dei valori sono aspetti importanti che possono condizionare il successo del *network* allargato (Bowie, 2000). Si è inoltre sottolineato che la valutazione di questi elementi dipende anche dalle modalità di formazione della collaborazione. Infatti, come già evidenziato, nello studio della Zucchella (2007) si sottolinea che l’adozione di iniziative di CSR può essere considerata come un prerequisito (*input*) che condiziona la formazione del *network*, o, diversamente, rappresenta la risultante (*output*).

Accanto alle caratteristiche ci sono poi le risorse/competenze che i partecipanti devono possedere: capacità di coordinamento (Ritter *et al.*, 2004), capacità di saper adottare un approccio relazionale (Espino-Rodriguez, Rodriguez-Diaz, 2008), l’importanza di una *visionary leadership*, ossia di aver ben chiari i potenziali vantaggi che possono scaturire (Stam *et al.*, 2010) sono elementi considerati essenziali.

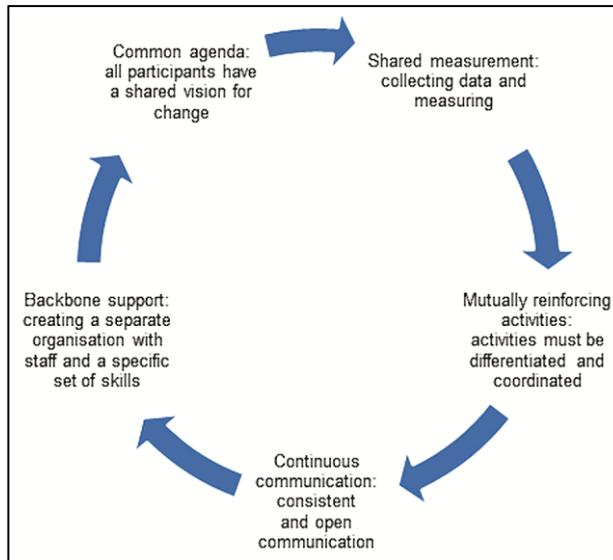
Riguardo le modalità di collaborazione, il dibattito si incentra sulla necessità di abbracciare una prospettiva che si basa sullo scambio per creare soluzioni migliori (*prospettiva etica* e dell’*apprendimento sociale*) in contrapposizione allo scambio inteso come mezzo per evitare i conflitti ed eventuali opposizioni da parte degli *stakeholder* (*approccio utilitaristico*) (Mathur, Price, Austin, 2008) e all’*engagement* innescato solo per fornire legittimazione ai progetti (Collins *et al.*, 2005). La collaborazione dovrebbe essere intesa come *approccio al dialogo di tipo Habermasiano* (dal nome del filosofo tedesco Habermas) (Noland, Phillips, 2010), ossia un coinvolgimento libero da motivazioni strategiche, per poter essere moralmente legittimato, in cui le parti comunicano per il solo scopo di raggiungere un accordo, trascurando ogni minimo interesse personale e dove la partecipazione dei portatori d’interesse non è obbligatoriamente legata alla responsabilità sociale (Greenwood, 2007).

Un'altra prospettiva di studio della sostenibilità nei sistemi locali è quella indagata in alcuni contributi scientifici che hanno indagato sulla capacità degli attori, privati e pubblici, di incidere sul sistema locale, innescando comportamenti virtuosi (De Chiara, 2012); sulle capacità di creare piattaforme per lo sviluppo sostenibile (Del Baldo, 2009), che possano contribuire a migliorare la competitività del sistema locale, promuovendo strategie comuni ispirate alla sostenibilità e prevedendo la partecipazione attiva delle imprese, che si avvantaggiano della possibilità di operare come una meta-organizzazione (Araldo, Frey, Bianchi, 2009), e delle istituzioni che possono invece giocare un ruolo fondamentale di intermediazione tra le imprese e il contesto locale (Antoldi, Cerrato, Todisco, 2008).

Un'ultima prospettiva di studio indagata, in questa sede, è portata avanti dalla *Collective Impact approach* che sottolinea come la collaborazione, seppur ampia e diversificata, non sia sufficiente per attivare percorsi di sostenibilità, in presenza di gravi problemi di natura ambientale o sociale. In questo approccio si sottolinea che «*large-scale social change requires broad cross-sector coordination, a commitment of a group of important actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem*» (Kania, Kramer, 2011, p. 36). Gli autori non vogliono insinuare che necessariamente tutti i problemi sociali richiedono una soluzione attraverso la *collective impact*, ma piuttosto che, in presenza di «*adaptive problems*», riconosciuti come problemi complessi - ad esempio, riformare l'istruzione pubblica, ripristinare gli ambienti inquinati, migliorare la salute della comunità - nessuna singola impresa abbia le risorse o l'autorità per apportare il cambiamento necessario.

Questo approccio partendo dalla distinzione fra diverse forme tradizionali di collaborazione (*Funder Collaboratives, Public-Private Partnerships, Multi-Stakeholder Initiatives, Social Sector Networks Organizations*), che avrebbero tentato di risolvere i problemi sociali senza produrre alcun risultato, delinea le caratteristiche delle iniziative di *collective impact*: si tratta di forme di collaborazione che si distinguono per una struttura centralizzata, uno staff dedicato, un processo strutturato che conduce ad una agenda comune, a strumenti condivisi, ad una comunicazione continua, ad attività che si rafforzano reciprocamente tra tutti i partecipanti (cfr. figura n. 10).

**Figura n. 10**  
**Collaborare nella *Collective Impact approach***



Fonte: adattato da Kania, Kramer, 2013

Alla base di questo approccio, e per la sua riuscita, si evidenzia non solo la necessaria partecipazione allargata di differenti *stakeholder*, ma soprattutto la necessità di modificare i comportamenti dei partecipanti. Non basta realizzare coalizioni intersettoriali che coinvolgono tutti (Hanleybrown, Kania, Kramer, 2012): «*is not merely a matter of encouraging more collaboration or public-private partnerships. It requires a systemic approach to social impact that focuses on the relationships between organizations and the progress toward shared objectives. The expectation that collaboration can occur without a supporting infrastructure is one of the most frequent reasons why it fails*»(ibidem, p.41). E' quindi necessario costituire una "cabina di regia", una *backbone organization* e creare le condizioni strutturali per poter efficacemente lavorare insieme (*conditions of collective success*), come pure trovare le fonti finanziarie necessarie.

Partecipazione, condivisione, organizzazione e coordinamento sono dunque aspetti essenziali per realizzare un'azione di *co-sustainability* a livello di sistema locale, ossia quel modello di compor-

tamento rivolto ad agire in maniera responsabile, nel rispetto dei principi della sostenibilità ambientale e dei diritti umani, che caratterizza un sistema locale. Questo modello deve puntare a realizzare una "alleanza di apprendimento", in cui una serie di soggetti interessati ed interessanti (meglio se appartengono a diversi ambiti), si incontrano, collegati da un comune interesse per risolvere un problema o valutare nuove opportunità nel campo della sostenibilità.

Per concludere questa *review* occorre anche sottolineare il pensiero della Commissione Europea che, come visto, insiste nel sollecitare le imprese nel fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i proprietari/azionisti, gli *stakeholder* e la società, partendo da una reale politica *multi-stakeholder*, dalla revisione dei modelli di *governance* e da un ripensamento di contenuti e strumenti con il superamento dell'approccio unilaterale verso l'adozione di un dialogo all'interno delle filiere e tra pubblico-privato; ma sollecita anche le istituzioni che devono ovviamente fare la loro parte. La Commissione insiste sull'importanza di mettere in campo sistemi a rete *multi-stakeholder*, di concerto con le Camere di Commercio, le Associazioni imprenditoriali, i sindacati e tutti i portatori di interesse, al fine di declinare approcci e strumenti gestionali per la sostenibilità nelle singole filiere e nei distretti, fortemente coerenti con la cultura del territorio. E in questa direzione, nell'ultimo decennio, la Commissione Europea ha promosso diverse azioni volte esclusivamente a sostenere questo tipo di iniziative, con l'obiettivo di favorire: 1) la partecipazione alle piattaforme europee *multi-stakeholders*; 2) il partenariato strutturato pubblico-privato settoriale e/o territoriale per il perseguimento di obiettivi condivisi; 3) il partenariato tra sindacati e imprese per la definizione di accordi quadro volti a promuovere la CSR anche nella catena di sub-fornitura; 4) gli strumenti multimediali, eventi, seminari e *workshop* tematici/settoriali per diffondere la cultura strategica della CSR e le migliori pratiche; 5) le azioni di formazione delle imprese, delle istituzioni, delle organizzazioni del terzo settore e degli *stakeholder*; 6) le azioni di sensibilizzazione su filiere tecnologiche e distretti per lo sviluppo di progetti congiunti <sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Alcuni esempi sono: *L'innovazione per una crescita sostenibile: una bioeconomia per l'Europa*, un piano d'azione basato su un approccio

Anche il Parlamento Europeo, nella *Relazione sull'innovazione per una crescita sostenibile* del 14 giugno 2013, ha dichiarato di condividere il ricorso alla formula del Partenariato Pubblico Privato (PPP) e invita la Commissione a stanziare congrue risorse per il suo sviluppo nella convinzione che si tratti di un mezzo chiave per permettere la creazione di nuove catene di valore, potenziando le filiere esistenti. Inoltre, pone l'accento sul ruolo chiave delle PMI e asserisce la vitale importanza di fornire loro opportunità di finanziamento *ad hoc* a livello locale; ribadisce la necessità di sostenere le strategie di ricerca e innovazione tese alla specializzazione intelligente, promuovendo strumenti di finanziamento e, soprattutto, opportunità di collegamento in rete. Il Parlamento fa no-

---

interdisciplinare e intersettoriale. L'obiettivo è quello di creare una società che innova e un'economia a emissioni ridotte, conciliando l'esigenza di un'agricoltura e una pesca sostenibili, della sicurezza alimentare con l'uso sostenibile delle risorse biologiche rinnovabili per fini industriali, tutelando allo stesso tempo la biodiversità e l'ambiente.

L'iniziativa *L'Unione dell'innovazione* definisce un nuovo strumento per favorire l'innovazione: i *partenariati europei per l'innovazione* (PEI). Il piano mira a promuovere un settore agricolo e forestale competitivo e sostenibile e a garantire la sostenibilità dell'agricoltura, raggiungendo entro il 2020 un livello soddisfacente di funzionalità dei suoli in termini di capacità produttiva, adattamento e attenuazione dei cambiamenti climatici, stabilità degli ecosistemi. Il concetto e il contenuto del PEI sono stati discussi con un'ampia gamma di soggetti interessati, i quali hanno sottolineato la necessità di un *partenariato europeo per l'innovazione* in campo agricolo e l'esigenza di colmare il divario tra la pratica agricola e il mondo scientifico attraverso un sistema di *reti intelligenti*. Il PEI incoraggerà i *partners*, operanti a diversi livelli istituzionali e geografici e in diversi settori, a collaborare e a sfruttare l'immenso potenziale di sinergie: in sede comunitaria sarà operativa una specifica *Rete Pei* che supporterà l'attuazione della strategia in Europa.

Il *CSR Europe Business in the Community* è un'organizzazione volontaria costituita da imprese di vari Paesi europei, promossa e sostenuta dalla Commissione Europea. L'iniziativa punta a far incontrare e integrare le esperienze di responsabilità sociale che prendono vita nell'Unione.

Il Premio *European CSR Award Scheme: inspiring partnership for innovation and impact* è un altro esempio, con la finalità di valorizzare i migliori progetti all'insegna della responsabilità sociale d'impresa. In particolare, l'iniziativa intende premiare le *partnerships* di successo fra imprese e *stakeholder* del territorio, con una speciale attenzione ai programmi che abbiano implementato la sostenibilità e la coesione attraverso l'innovazione.

tare che le economie regionali e locali devono assolvere un ruolo centrale in relazione al conseguimento di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Le Regioni possiedono le conoscenze e le competenze necessarie per mobilitare gli attori in base alle loro specificità, devono quindi partecipare più attivamente all'elaborazione di solide strategie regionali per la ricerca e l'innovazione<sup>15</sup>. Integrare e coordinare meglio i piani di innovazione e sostenibilità a livello regionale, nazionale ed europeo diviene di vitale importanza.

L'altra faccia della medaglia è che la sostenibilità diviene un'opportunità per la costruzione di interazioni collaborative e di *partnership* tra soggetti pubblici e privati.

L'*engagement*, in una partecipazione quanto più possibile ampia e comprensiva delle diverse istanze, è un processo che deve portare alla condivisione degli obiettivi e delle azioni che si vogliono portare avanti, attraverso la combinazione di competenze/*expertise*, l'integrazione tra funzioni, strutture e processi, la distribuzione delle responsabilità e la circolazione delle informazioni, tenendo conto delle specificità del contesto, dell'ambiente sociale, del tessuto economico e produttivo, con la finalità ultima di stimolare la riqualificazione delle risorse dei sistemi locali e quindi ripristinare quel circolo virtuoso in cui il sistema locale funge da determinante attiva nella creazione del vantaggio competitivo delle imprese.

## **5. Social capital e strategie di sostenibilità: una relazione biunivoca**

Il capitale sociale è un concetto interattivo, è il prodotto della cooperazione tra risorse umane in azienda, *business partner*, istituzioni, collettività.

---

<sup>15</sup> In Italia, nel 2012, è stato lanciato il progetto interregionale *Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa*, al quale hanno aderito tredici Regioni italiane, il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico. Finalità principale del progetto è aumentare la diffusione della responsabilità sociale tra le imprese attraverso un processo di scambio e di apprendimento reciproco con le pubbliche amministrazioni coinvolte.

I *network* sono una fonte del *social capital* (Burt, 2000). Nelle reti il capitale sociale si sviluppa al suo interno, grazie all'insieme di relazioni che si innescano nella rete; ne rappresenta il collante che mantiene insieme queste relazioni, ma allo stesso tempo può determinare un sistema di relazioni così forte da rappresentare un ostacolo alla modifica della composizione del *network* (Kontinen, Ojala, 2012). All'esterno del *network*, le relazioni con gli attori, con il contesto territoriale e gli *institutional arrangements* influenzano il capitale sociale (Spence *et al.*, 2003). Queste relazioni, diversamente definite in letteratura - *social capital bonding*, per quei legami che sussistono tra soggetti caratterizzati da una situazione simile; *social capital bridging*, per riferirsi anche agli attori distanti; *social capital linking*, per le relazioni instaurate tra attori che si trovano in situazioni completamente differenti e al di fuori della comunità analizzata- spiegano la possibilità per il *network* di attingere a risorse che non sono reperibili all'interno della comunità (Burt, 1992).

Il capitale sociale è dunque un concetto multidimensionale, caratterizzato: 1) da una dimensione strutturale, relativa alla struttura della rete sociale che si forma al suo interno; 2) da una dimensione di tipo relazionale, che si riferisce all'insieme degli elementi che possono condizionare il comportamento degli attori in una collaborazione, elementi come fiducia, affidabilità, obblighi e aspettative, che intervengono a disciplinare l'attività di *networking*; 3) da una dimensione cognitiva, che si spiega attraverso la possibilità per tutti i partecipanti di comprendere quali siano gli obiettivi comuni e condividere linguaggi e codici necessari per il coordinamento e la gestione dell'attività di rete al fine di trarne un vantaggio reciproco (Sorama *et al.*, 2004).

Nel concetto di capitale sociale trova origine la nozione di *relational goods* (Gui, 1987), ossia di risorse di fiducia, di legittimità, di reciprocità e di consenso. Queste risorse sono gli *assets* del *social capital*. Putnam (1993) ne sottolinea la capacità di migliorare l'efficienza della società, in quanto facilitano il coordinamento delle azioni. Anche i sociologi del *network* hanno sottolineato che i legami forti rendono efficiente la trasmissione delle informazioni che conduce ad una cooperazione efficace delle strutture (Granovetter, 1973). Il *social capital* funziona quindi come il capitale fisico (es. i ponti e le strade), consente ai citta-

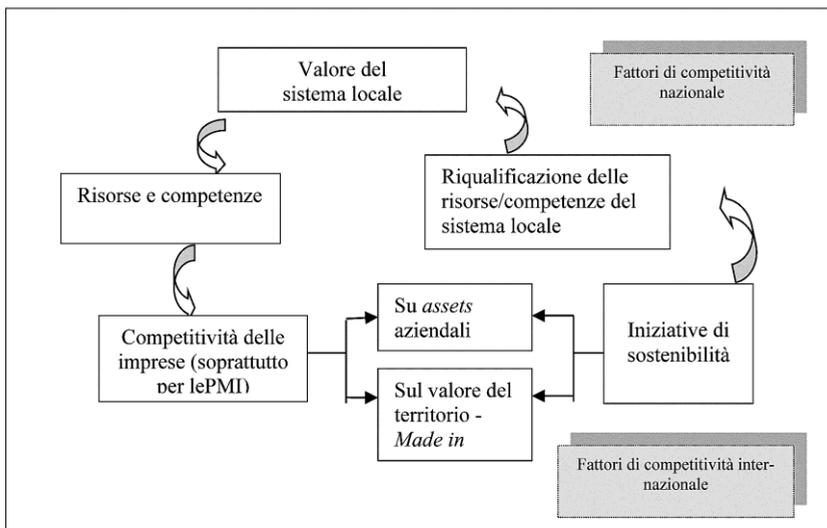
dini di perseguire i loro scopi in maniera efficiente, riducendo i costi di transazione e migliorando la prosperità di un'area geografica, in termini economici e di *democratic self-regulation* (Putnam, 1993).

L'esistenza di un nesso tra *network*, *social capital* e bene comune evidenzia che se, da un lato, le imprese devono essere interessate allo sviluppo della società in cui risiedono, poiché sono esse stesse influenzate dalla società, dall'altro, è nel loro interesse partecipare attivamente al suo sviluppo e a far crescere la collaborazione: «*investment in social capital thus could be seen as a major contribution to the common good*» (Spence, Schmidpeter, 2003, p. 94). Si è scritto che «Responsabilità economica e sociale, ma anche gratuità, solidarietà, partecipazione, sono gli ingredienti per lo sviluppo ed il rilancio economico dei territori locali trainato da PMI che dal territorio traggono le condizioni di diversità e di identità» (Del Baldo, 2009, p.91).

Il luogo può fungere da importante determinante dei percorsi di sostenibilità. Numerose ricerche hanno sottolineato l'importanza della "qualità" del contesto socio-culturale, quale fattore determinante della competitività delle imprese, fattore primario che può dar luogo a temibili differenziali di competitività dovuti a fattori irriducibili o difficilmente riducibili, in quanto non esportabili da un paese ad un altro, rappresentando un'espressione dell'identità culturale di un sistema-paese (Vaccà, 1993). Il luogo diviene un'area di produzione di conoscenze specifiche (conoscenze contestuali) e di meccanismi di interazione sociale (reti di relazioni interpersonali) (Garofali, 1991) che supportano la capacità innovativa delle imprese, anche verso percorsi di sostenibilità. Di contro, nei casi in cui si verifica un impoverimento del valore del territorio, che peggiora la qualità della vita delle persone e che determina una perdita di valore dell'area, viene di fatto reciso quel legame di mutua reciprocità tra competitività economia e sociale. In questi casi un modello collaborativo di tipo sostenibile può contribuire a ricucire questo legame. Infatti se azioni di sostenibilità vengono portate avanti attraverso l'*engagement* di diversi *stakeholder* del sistema locale, attraverso una partecipazione ampia e comprensiva di diverse istanze e avviando un processo di collaborazione che possa portare ad una condivisione di obiettivi e di azioni che si vogliono implementare, verranno a crearsi quelle condizioni necessarie per

stimolare la riqualificazione delle risorse del sistema locale, ripristinando quel circolo virtuoso in cui il sistema locale funge da determinante attiva nella creazione del vantaggio competitivo, soprattutto delle PMI (cfr. figura n. 11).

**Figura n. 11**  
**Territorio, Imprese, Sostenibilità: costruire lo sviluppo economico sul benessere sociale**



Fonte: adattato da De Chiara, 2012

Occorre quindi investire nella costruzione di un forte nesso tra capitale relazionale dell'impresa, sostenibilità e competitività dei sistemi produttivi, dando enfasi alle specializzazioni del territorio e alla qualità dei processi e dei prodotti. La gestione del capitale sociale è dunque un aspetto importante per rafforzare le stesse relazioni nel sistema locale e risulta oltremodo strategica per quei modelli competitivi dell'azienda e del *network* che fanno leva sullo sviluppo di tipo sostenibile e, pertanto, sono orientati a trovare soluzioni strategiche ed operative che incontrano gli interessi di una varietà di individui e *stakeholder*. Si è detto che la sostenibilità è indirizzata ad incontrare gli interessi non solo economici degli *stakeholder*, ma anche quelli relativi

alle gratificazioni morali (Baldarelli, 2008) e alla buona reputazione del comportamento (Brennan, 1994).

La gestione del capitale sociale, nella prospettiva della sostenibilità, può dunque portare da un miglioramento delle relazioni nelle filiere, nei *network*, nei sistemi locali, costruendo un circolo virtuoso che rafforza il *social capital*.

## CAPITOLO III

### PRINCIPI E STRUMENTI PER GESTIRE LA SOSTENIBILITÀ NEI *CLUSTER*

#### 1. I principi per gestire l'*engagement*

Lo *stakeholder engagement* è considerata una delle principali pratiche di CSR (Pedersen, 2006; Pedrini, 2014).

L'*engagement* appare come una determinante del processo decisionale, ossia una condizione necessaria per garantire l'inclusione di diverse istanze, la considerazione di diverse esigenze ed assicurare la scelta di iniziative e di politiche sostenibili condivise e che soddisfino le diverse parti in causa. Ma, a ben vedere, l'*engagement* è anche un elemento indispensabile per portare avanti le decisioni, per dare attuazione alle strategie, per mettere in pratica le iniziative di sostenibilità e per avere un'effettiva ricaduta in termini di sviluppo sostenibile.

Collaborare per perseguire comportamenti sostenibili significa innanzitutto innescare un processo partecipativo che possa consentire di giungere alla formulazione di obiettivi e di azioni condivise, in modo che, innanzitutto con riguardo agli attori della filiera, responsabilità, costi e vantaggi siano ben equilibrati lungo tutta la catena produttiva. Ampliando il raggio di azione ed includendo il mercato, le istituzioni e la collettività tutta, l'azione congiunta e partecipata di tutti gli *stakeholders* deve consentire il perseguimento di progetti di sostenibilità rivolti al raggiungimento di un fine comune. Come più volte ripetuto la *co-sustainability* si rende necessaria non solo per consentire, tra gli attori partecipanti, lo scambio di conoscenze e competenze, ma anche per stimolare i componenti della rete verso la ricerca e l'attuazione di soluzioni sempre migliori, evitando l'insorgenza di distonie nei comportamenti dei partecipanti che potrebbero minare l'efficacia del progetto. La credibilità dello stesso, infatti, dipende dall'effettiva ricaduta positiva sulla comunità tutta.

In letteratura sono state elaborate diverse prospettive per lo studio dello *stakeholder engagement* (Mathur, Price, Austin, 2008): 1) la *prospettiva del management*, nella quale il coinvolgimento dei diversi portatori

d'interesse viene visto come uno strumento per catturare nuova conoscenza, facilitare la formazione di *partnerships* o promuovere l'innovazione. Potrebbe quindi risultare come un approccio utilitaristico, un mezzo che cerca di evitare i conflitti e le eventuali opposizioni da parte degli *stakeholders*, con l'obiettivo di far crescere la competitività di mercato dell'impresa (approccio consumistico) (Ridley, Jones, 2002); 2) la *prospettiva etica*, nella quale gli *stakeholders* vengono visti come cittadini che hanno il diritto di determinare o influenzare certi servizi. Questa prospettiva ben si inserisce nel contesto dell'impresa pubblica e quindi si contrappone all'approccio consumistico, delineandosi invece come un approccio democratico; 3) la *prospettiva dell'apprendimento sociale*, nella quale gli *stakeholders* vengono fatti partecipare ad incontri e *forum*, dove si condividono e si scambiano informazioni. Tuttavia c'è chi definisce la partecipazione degli *stakeholders* un modo per cercare di mantenere il "*business as usual*": in particolare nell'articolo di Collins *et al.* (2005) si sostiene che lo *stakeholder engagement* è uno strumento che fornisce legittimazione e che quindi libera il *management* dall'impegno in attività o processi di applicazione della sostenibilità in senso "*strong*".

L'approccio al dialogo è comunque da preferire e le modalità secondo le quali gli *stakeholders* partecipano al dialogo sono state efficacemente sintetizzate nel lavoro di Noland e Philliphs (2010), nel quale sono individuate due posizioni prevalenti: a) gli *habermasiani* (dal nome del filosofo tedesco Habermas) che sostengono che il coinvolgimento deve essere libero da motivazioni strategiche per poter essere moralmente legittimato, quindi le parti comunicano per il solo scopo di raggiungere un accordo, trascurando ogni minimo interesse personale; b) gli *strateghi dell'etica* che affermano che la partecipazione dei portatori d'interesse non può essere distaccata ma deve far parte del progetto strategico di un'azienda, altrimenti la partecipazione avviene senza rispettare gli interessi dell'impresa e ciò implicherebbe la richiesta all'impresa di compiere azioni in modo non razionale.

Sempre sulle modalità di partecipazione c'è poi chi sottolinea che il coinvolgimento dei portatori d'interesse non deve essere obbligatoriamente legato alla responsabilità sociale e distingue quattro situazioni (Greenwood, 2007): nella prima, l'*engagement* diventa un comportamento socialmente responsabile, tuttavia se giunge ad estremi livelli può portare a risultati non desiderati; la situazione opposta, ri-

petto alla precedente, è quella in cui l'impresa entra in contatto con investitori o clienti solamente per le transazioni di mercato, situazione che può deteriorarsi quando l'impresa arriva a gestire pratiche che rasentano la frode e l'illegalità; la terza situazione è classificata come paternalismo e vede l'impresa che tenta di rispondere agli interessi degli *stakeholders* coinvolgendoli poco; l'ultima situazione è quella strategica, nella quale l'impresa risponde alle necessità degli *stakeholders* perché è coinvinta che questi potrebbero contribuire alla riuscita dei suoi interessi. Se però l'azienda dichiara di volersi servire dell'*engagement* per soddisfare i bisogni dei portatori d'interesse allora agirebbe in maniera falsa.

Nella ricerca di Maak (2007) si sottolinea la necessità per l'impresa di ampliare i rapporti con le parti esterne ed interne: si dice che il *leader* responsabile è una sorta di "tessitore di relazioni", relazioni che possono portare l'impresa ad avere una conoscenza molto più variegata che quindi può contribuire all'arricchimento del suo capitale sociale, con l'unico rischio che l'aumento del coinvolgimento con terze parti fa aumentare anche le loro aspettative e potrebbe indurre l'impresa a limitare la sua libertà d'azione.

Molti sono i contributi che denunciano la mancanza di un modello manageriale di riferimento (Cropanzano *et al.*, 2004) e di ricerche empiriche *ad hoc* (Habisch *et al.*, 2011), seppure alcune istituzioni suggeriscono principi e fasi per effettuare lo *stakeholder engagement* (cfr. tabella n. 5).

**Tabella n. 5**  
**Principi e fasi per lo *stakeholder engagement***

Ente	Principi	Fasi
UNEP, AccountAbility e Stakeholder Research Associates (2005)	➤ <i>Rilevanza</i> : stabilisce cosa è importante per l'organizzazione ed i portatori di interesse. (Il principio trova conferma soprattutto nelle fasi A, B e D)	A. PENSARE IN MANIERA STRATEGICA Individuare gli <i>stakeholders</i> e mapparli. Definire i possibili benefici del coinvolgimento, gli obiettivi, e, per le tematiche individuate, comprendere il grado di materialità attribuito dai portatori di interesse.

	<p>➤ <i>Completezza</i>: permette di conoscere cosa gli <i>stakeholders</i> pensano dell'azienda e gli impatti che il comportamento d'impresa suscitano in questi.</p> <p>➤ <i>Rispondenza</i>: esige una risposta congrua alle tematiche ritenute rilevanti.</p>	<p>B. ANALIZZARE E PIANIFICARE Visualizzare il modo in cui le tematiche rilevanti sono affrontate dall'organizzazione, si osserva come sono considerate dalle altre imprese (apprendimento dalla rete). È importante per l'impresa saper cogliere cosa è o non è in grado di fare nell'ambito degli <i>issues</i> e sulla base di ciò creare un piano strategico.</p> <p>C. RENDERE PIU' FORTI LE MODALITA' DEL COINVOLGIMENTO Osservare i punti di forza e, ove presenti, i <i>gaps</i> organizzativi. Definire le capacità necessarie all'azione di coinvolgimento così come gli eventuali ostacoli, creando poi un piano per superarli.</p> <p>D. CREARE IL DISEGNO DEL PROCESSO E IMPLEMENTARLO Scelta dei modi migliori per realizzare l'<i>engagement</i> (si determina il livello, si possono fare delle interviste per fare una selezione delle differenti tipologie); preparazione del modello e realizzazione.</p> <p>E. ESSERE PRONTI ALL'AZIONE, REVISIONARE, RENDICONTARE Elaborazione di un piano per l'azione, rendicontazione ai portatori d'interesse.</p>
--	---	---

Clarkson Centre for Business Ethics di Toronto (1999)	<p>Sette principi per la gestione delle relazioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. identificare gli <i>stakeholders</i> di un'impresa e monitorare in maniera continuativa le loro aspettative;</li> <li>2. stabilire una comunicazione e un dialogo con gli <i>stakeholders</i>;</li> <li>3. adottare comportamenti sensibili alle aspettative dei vari gruppi di interlocutori, tenendo conto che questi hanno capacità diverse;</li> <li>4. distribuire equamente oneri e vantaggi che derivano dalle attività d'impresa;</li> <li>5. collaborare con soggetti pubblici e privati per fare in modo di minimizzare i rischi e valorizzare i risultati ottenuti;</li> <li>6. non perseguire attività che potrebbero andare contro i diritti umani fondamentali;</li> <li>7. saper gestire i conflitti che possono scaturire da una posizione privilegiata dello <i>stakeholder manager</i> (per l'accesso alle informazioni ed il potere discrezionale), ricordando che la credibilità è necessaria alla fiducia e alla collaborazione di tutti gli <i>stakeholders</i>.</li> </ol>
---	--

A ben vedere, l'importanza delle interazioni pone in evidenza due aspetti principali:

- il ruolo centrale svolto dall'individuo, nelle diverse vesti che ricopre (dipendente, *partner* commerciale, rappresentante delle istituzioni, ecc.), che consiste nella sua partecipazione al processo cognitivo, laddove il coinvolgimento chiama in causa non solo le sue capacità, ma una molteplicità di fattori, da quelli intuitivi a quelli emotivi e sociali;
- il ruolo svolto dalle tecnologie delle informazione e della comunicazione (ICT) che favoriscono l'espressione degli individui, attraverso l'implementazione di sistemi di comunicazione e la costituzione di linguaggi, ma che vanno a potenziare anche l'interazione tra i soggetti, la condivisione e la socialità. Questi aspetti si pongono poi come i presupposti fondamentali di una conoscenza sovra-individuale.

## 2. Valorizzare l'engagement: l'intenzionalità e l'interazione per sviluppare capacità cognitive

La partecipazione dell'individuo al processo cognitivo viene interpretata dal concetto di relazione, fin dai primi studi in ambito filosofico, che studiano l'interazione tra soggetti, mettendo chiaramente in evidenza che attraverso l'esperienza, l'osservazione e lo scambio, gli individui e le collettività possono aumentare la propria conoscenza.

Il modo in cui questa conoscenza si diffonde da un individuo ad un altro è stato investigato in varie discipline, quali la *teoria della diffusione*, di stampo antropologico, e dell'*apprendimento sociale* di Bandura (1977), approccio questo che ha segnato il passaggio dalla *teoria comportamentista* alla definizione del *cognitivismo*.

Con riferimento agli studi manageriali, l'approccio che meglio interpreta l'impresa nella sua identità relazionale è la *stakeholder theory* (Freeman, 1984; 2005) che, come visto, enfatizza la necessità, nella gestione delle attività aziendali, di rispettare le diverse istanze degli *stakeholders* e di trovare un equilibrio tra gli obiettivi economici, la valorizzazione del ritorno per gli *shareholders* e la soddisfazione delle attese e degli interessi dei diversi *stakeholders*. La portata di questo concetto si è di recente ampliata fino a comprendere tutti i soggetti potenzialmente interessati all'operato dell'azienda, vale a dire anche le generazioni future (Clarkson 1995). Tutti i portatori d'interesse (proprietari, *managers*, dipendenti, fornitori, clienti, istituzioni, associazioni, collettività presente e futura) acquistano quindi un ruolo attivo nel processo di creazione del valore dell'impresa e non si limitano a subirne le conseguenze del suo operato. L'impresa deve quindi interagire con tutti questi soggetti e tentare di creare buone relazioni con tutti.

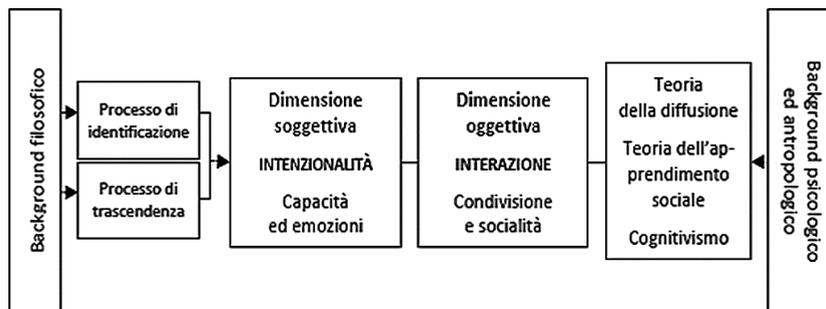
Anche il concetto di rete, a partire dal contributo del sociologo Barnes (1954), spiega l'esistenza di legami tra attori anche molto diversi tra loro. È un concetto ricco di potenzialità esplicative che ha conosciuto approfondimenti tali che consentono di trovare applicazioni nell'analisi strutturale (Boissevan, Mitchell, 1999; Burt, Minor, 1998), nelle *teorie dello scambio* (Homans, 1995), fino ad approdare alla *teoria relazionale* e agli studi sul *capitale sociale* (Coleman, 1990).

Un passaggio importante della dottrina che apre le porte alle prospettive attuali è il riconoscimento nel disordine, nell'instabilità, nell'incertezza, ma anche nell'esuberanza delle possibilità (Luhmann, 1977; Rullani, 1994), gli aspetti tipici che oggi contraddistinguono il contesto in cui si muovono le imprese. Lo squilibrio è dunque considerato una condizione normale di un'economia sana (*teoria della complessità*), conseguentemente l'impresa non può essere gestita secondo gli assiomi tradizionali di razionalità, assoluta o limitata, di ottimo o di equilibrio, ma occorre che faccia propri i paradigmi di ordine sociale spontaneo (von Hayek, 1988), di possibilismo (Hirschman, 1988), di razionalità strategico-progettuale (Di Bernardo, Rullani, 1984). Più di recente, la letteratura ha sottolineato che non è importante la completezza conoscitiva, tra l'altro non perseguibile data la complessità in cui si muovono oggi le imprese, ma occorre piuttosto saper conoscere, attraverso l'esplorazione, al fine di avere una percezione globale del contesto.

Conoscere acquista il significato di confronto con quello che c'è all'interno ed all'esterno dell'impresa e dei *network*, con l'obiettivo di raggiungere quello stadio definito di "consonanza" tra il segmento di mercato, il sistema di prodotto e l'organizzazione (Normann, 1979), che ancora oggi ha valore e che deve consentire di mantenere nel tempo la coerenza tra l'interno e l'esterno. L'impresa ed il *network* non possono rifugiarsi in comportamenti adattivi, né tanto meno di conservazione dell'ordine sistemico iniziale (Di Bernardo, Rullani, 1984), ma devono tendere normalmente verso percorsi innovativi; devono essere in grado di uscire dagli stati pregressi, rompere quella simmetria raggiunta e progredire verso nuovi stadi che possono anche comportare una modificazione nell'identità, nelle finalità (teleogenesi) e nella forma (morfogenesi) (Di Bernardo, Rullani, 1984).

Capacità conoscitive, accumulate storicamente, ma soprattutto creatività dei singoli ed interazione con altri soggetti, sono le basi della conoscenza odierna. Essa sembra potersi ricondurre ad una dimensione soggettiva, che attiene appunto all'individuo, alla cosiddetta intenzionalità, e ad una dimensione collettiva o sociale, racchiusa nel concetto di interazione, che eleva la conoscenza individuale ad una conoscenza sovra-individuale (cfr. figura n. 12).

Figura n. 12  
Le dimensioni nel concetto di conoscenza



Fonte: De Chiara, 2015.

La prima dimensione chiarisce che la conoscenza esiste in quanto esiste un'intelligenza che possa utilizzarla, assemblando le informazioni con l'esperienza personale. In filosofia la conoscenza viene descritta spesso come informazione associata all'intenzionalità e si discute il quesito di quanto di essa derivi dall'esperienza e quanto, invece, dall'intelletto: razionalisti, come Cartesio e Leibniz, hanno privilegiato l'intelletto, affermando che occorre prescindere dai sensi e mirare ad individuare nella ragione i principi sui cui si basa la conoscenza; gli empiristi, come Locke, Hume e Berkeley, di contro, hanno puntato esclusivamente sulle sensazioni.

La conoscenza, descritta più di recente come accertamento o previsione controllabile di un'entità o fatto, avviene pertanto attraverso la partecipazione personale del soggetto alla tecnica conoscitiva (Abbagnano, 1990). Essa è ricondotta, da un lato, ad una procedura di identificazione o di riproduzione dell'oggetto, dall'altro, ad una procedura di trascendenza. La prima interpretazione comporta un atto di produzione o di creazione di un oggetto da parte di un individuo (*idealismo romantico*); una manifestazione della coscienza dell'individuo, laddove l'oggetto ne risulta il prodotto (*spiritualismo moderno*); un'operazione trasportata nel linguaggio (*positivismo logico*). Nella seconda interpretazione conoscere significa trascendere verso un oggetto, ossia mirare a rendere un oggetto presente e stabilirne le condizioni che rendono possibile la sua presenza e consentono di prevederla.

Anche negli studi in ambito psicologico la classica concezione della facoltà astratta chiamata "intelligenza" viene sostituita con la nozione di "comportamento intelligente", sottolineandone «la capacità di manipolare degli oggetti in modo da connetterli l'uno all'altro, secondo un certo ordine» (Lazzara, 2003, p. 35). Un ulteriore contributo in questa direzione proviene dal *modello di Sternberg* nel quale «fattori come la personalità e la motivazione individuale hanno un'incidenza significativa nella definizione della configurazione cognitiva individuale» (Lazzara, 2003, p. 51).

Il rapporto tra comportamento intelligente e apprendimento si è arricchito fino a giungere ad individuare nel processo di costruzione della conoscenza una convergenza di molteplici fattori, da quelli intuitivi a quelli emotivi e sociali, senza ridurre la portata strettamente cognitiva del processo.

Altra base della conoscenza è la sua dimensione oggettiva, racchiusa nel concetto di interazione. Questo concetto chiarisce che attraverso l'esperienza, l'osservazione e l'inferenza, gli individui e le culture ottengono una conoscenza sempre maggiore. Il modo in cui la conoscenza si diffonde dagli uni agli altri è stato esaminato in diverse discipline: nel *cognitivismo* si evidenzia come l'apprendimento non implichi esclusivamente il contatto diretto con oggetti e situazioni, ma avviene anche attraverso esperienze indirette, sviluppate attraverso l'osservazione di altre persone<sup>1</sup>, che stimolano nell'individuo lo sviluppo di capacità *personali*, di *simbolizzazione*, capacità *vicaria*, di *previsione*, di *autoregolazione*, di *autoriflessione* (Bandura, 1986).

La conseguenza immediata di questo ragionamento porta la dottrina ad individuare una contrapposizione tra la nozione tradizionale di conoscenza (scientifica, oggettiva e misurabile) ed una rappresentazione della conoscenza più radicata nella complessità della nostra esperienza, di cui la prima sarebbe una meno vera e più estrema irradiazione.

---

<sup>1</sup>Bandura ha adoperato il termine modellamento (*modeling*) per identificare un processo di apprendimento che si attiva quando il comportamento di un individuo che osserva si modifica in funzione del comportamento di un altro individuo che ha la funzione di modello (Bandura, 1986). Altrettanto cruciale è l'apprendimento osservativo, ossia il processo di identificazione che si instaura tra modello e modellato: più esso sarà elevato, più l'apprendimento avrà effetto sulla condotta del modellato (Bandura, 2000).

Per questi presupposti diventa oggettivamente più complicata la possibilità stessa di una conoscenza sovra-individuale, se non approfondendo il rapporto tra individualità e pratica della condivisione e della socialità (Lazzara, 2003).

I passaggi teorici necessari per accedere alle più recenti analisi del sapere nelle organizzazioni sono almeno due: la connessione di intelligenza e comportamento, e il rapporto tra comportamento e apprendimento (Lazzara, 2003). Il primo, come già detto, enfatizza il ruolo di una molteplicità di fattori che prendono parte al processo cognitivo; il secondo sottolinea la strategicità delle interazioni che vanno sviluppate tra gli individui.

A questo punto una riflessione appare opportuna in relazione, innanzitutto, alla dimensione individuale che rivendica il ruolo cruciale svolto dagli esseri umani, non solo come semplici utenti, ma come parte integrante del sistema. Di contro, non si possono escludere forme di conoscenza esplicita che possono in qualche modo essere rappresentate, o meglio, trasferite da un individuo ad altri tramite un qualsiasi contenitore (un manuale, un corso, ecc.); non si nega l'importanza degli strumenti di *knowledge management*. Ancora, si sottolinea la necessità di sviluppare, per il buon funzionamento dell'interazione, atteggiamenti fiduciosi e comportamenti etici tra i soggetti che intervengono nella relazione. Questo pensiero è anche supportato da alcuni studi che hanno sottolineato che il funzionamento del mercato della conoscenza è subordinato all'esistenza di fiducia reciproca tra gli interlocutori (Davenport, Prusak, 1998). La fiducia è indispensabile per consolidare la dimensione relazionale nell'impresa e sviluppare relazioni di lungo termine. È poi evidente che se le relazioni sono sviluppate attraverso il canale digitale la fiducia diviene un elemento essenziale per la stessa esistenza della relazione (*paradosso della fiducia*<sup>2</sup>).

Attualmente la conoscenza risulta come qualcosa che è distribuita in modo imperfetto nello spazio e nel tempo, pertanto, per potervi accedere, l'impresa deve poter operare quello che è stato definito il "bro-

---

<sup>2</sup>La fiducia si presenta innanzitutto all'interno di relazioni durevoli e preferibilmente tra interlocutori tra loro vicini fisicamente e culturalmente, mentre è nelle relazioni a distanza, supportate dalle tecnologie, che serve di più ed è, invece, difficile farla crescere (Ugolini, 1999).

keraggio di conoscenza" (Cillo, 2001), tentando di agire sul potenziamento delle capacità degli individui, sulla valorizzazione delle relazioni e sul potenziamento delle tecnologie della comunicazione.

### 2.1 *Le tecnologie per conoscere ed interagire*

Il *knowledge management* (Wiig, 1993) ha come obiettivo il miglioramento l'efficienza cognitiva dei gruppi collaborativi, esplicitando e mettendo in comune la conoscenza che ogni membro matura nel corso del suo percorso professionale. In una prima fase, esso è stato interpretato rispetto alla sua componente strumentale, *l'information technology*: la letteratura si è focalizzata, in questa fase, sullo sviluppo dei mezzi per rendere veloce e semplice l'archiviazione, la descrizione e la comunicazione di dati e informazioni. In una seconda fase, nella consapevolezza che il ciclo della conoscenza non possa fermarsi alla trasmissione di dati e informazioni, la letteratura ha studiato come poter mettere a servizio di tutta l'azienda le conoscenze professionali specifiche di ogni membro dell'organizzazione. Questa logica spinge il *knowledge management* a diventare una sorta di "filosofia" della collaborazione e della condivisione ed a interpretare la conoscenza come un ciclo che può portare alla produzione di nuova conoscenza solo tramite la condivisione e l'elaborazione di informazioni, cioè attraverso: 1) processi di interazione e scambio tra gli individui; 2) processi di condivisione e socializzazione delle conoscenze (Nonaka, 1994; Davenport, Prusak, 1998).

L'interazione tra individui, dunque, non appare più una condizione sufficiente, poiché non produce automaticamente nuova conoscenza. Diversamente viene messa in evidenza l'importanza della condivisione delle conoscenze, spiegata, in letteratura, da diverse condizioni:

- l'importanza delle relazioni tra il contesto formativo, proprio di un'organizzazione, le sue *routine* e le possibilità di innovazione tecnologico-organizzativa (Ciborra, Lanzara, 1988). «Il contesto formativo (...) perviene a possedere una dimensione di naturalezza e di ovvietà per chi vi lavora ogni giorno (...)» (Morelli, 1997, p. 20) che vincola i comportamenti delle persone coinvolte e consente la condivisione di esperienze ed il trasferimento delle conoscenze (socializzazione), anche solo partecipando alle emozioni che caratterizzano un ambiente di lavoro (Nonaka, 1994). Allo stesso modo, nei distretti alcuni autori

hanno sottolineato l'importanza di quella atmosfera industriale che faciliterebbe la fiducia e la co-produzione di conoscenza (De Marchi, Grandinetti, 2014);

- la rilevanza di un'efficace distribuzione della conoscenza per l'attivazione e lo sviluppo sia dei processi di apprendimento dell'impresa (Huber, 1991) e del *network* sia dell'assimilazione nelle mappe cognitive, nelle logiche di azione, nelle *routine* e nelle procedure *standard* (Daft, Weick, 1984; Levitt, March, 1988). In questa direzione va letto anche il suggerimento di implementare processi di esplicitazione e codificazione delle conoscenze e di creare "una memoria organizzativa", applicando ad esempio le tecniche del *total quality management*<sup>3</sup> (*team-working*, proceduralizzazione delle attività, ecc.), al fine di facilitare l'esteriorizzazione della conoscenza, trasformando la conoscenza tacita in conoscenza esplicita (Nonaka, 1994) ed il sapere incorporato negli individui in capitale strutturato (Venier, 2000);

- l'e-learning, sistemi di *knowledge management* che enfatizzano le potenzialità espresse dalle *information and communication technologies* (ICT) nel potenziare l'efficacia di tutti gli strumenti sopra indicati, nonché di rappresentare a loro volta uno strumento per generare conoscenza. Tali tecnologie, viste sempre più non solo come un'innovazione tecnica, ma anche come un'innovazione sociale (Jouet, 1991), esaltano gli aspetti dell'autonomia spaziale e dell'abolizione dello spazio e del tempo (ad esempio nelle nuove modalità di lavoro a distanza) e rendono il progresso accessibile a tutti senza ostacoli né pecuniari e né culturali (Scardigli, 1991; De Chiara, 2005).

L'attuale forza delle ICT sta nell'aspetto comunicativo che tende a diventare sempre più importante rispetto a quello riguardante l'elaborazione delle informazioni (Papa, 1996).

Le ICT possono rafforzare la capacità dell'impresa e del *network* di generare conoscenza e di trasformarla in sapere, agendo sia sull'aspetto dell'interazione e dello scambio tra individui, sia sulla condivisione e la socializzazione delle conoscenze - amplificano il con-

---

<sup>3</sup> Il TQM viene descritto come un *learning system*, un modello per migliorare le *skill* di individui, di gruppi e di organizzazioni (Shiba, Graham, Walder, 1993), un *driver* fondamentale per i processi di apprendimento sia a livello individuale che organizzativo.

fronto e la cooperazione tra soggetti e contribuiscono alla creazione di micro-comunità virtuali aperte ed in continua espansione, comunità di soggetti che si scambiano conoscenze, saperi, sperimentazioni socio-culturali<sup>4</sup>; contribuiscono alla creazione di reti di lavoro ed allo stesso tempo sono uno snodo intercomunicante di relazioni di rete, nelle quali gli attori della rete sono parimenti vincolati e liberi, ciò vuol dire che la rete struttura campi di esperienza ed ambiti relazionali-comunicativi sottratti al suo stesso controllo; innescano spirali di conoscenza concatenata e producono e riproducono con effetto immediato, all'atto della connessione, sempre più e nuova conoscenza<sup>5</sup>.

Le interazioni tra soggetti, favorite dalle ICT, possono esercitarsi sia nell'ambito del mercato sia rispetto alla gestione interna dello scambio (gerarchia) (Malone, Yates, Benyamin, 1994), anche se, come sostenuto da molti, è più probabile un incremento di efficienza del funzionamento del mercato (Rossi, 2004).

Esistono anche effetti negativi che possono manifestarsi nelle interazioni che avvengono *on-line*, quali, ad esempio, l'attenuazione dell'identità dei soggetti coinvolti nella comunicazione, i rischi di isolamento, la rigidità della comunicazione – per l'assenza di indizi contestuali e di comunicazioni non verbali – il sovraccarico informativo, per l'assenza di regole che disciplinano il flusso dei messaggi (Rocco, 1997).

Un ulteriore passaggio è poi il legame esistente tra interazione dei soggetti e socializzazione delle conoscenze, e anche sotto questo profilo le ICT possono contribuire alla condivisione delle conoscenze attraverso l'istituzione di un'efficace sistema di comunicazione e di trasmissione delle informazioni. Le ICT sono di fatto un potente sistema di comunicazione e quindi forniscono costanti opportunità per condividere, discutere e riflettere sull'esperienza: si è scritto che la comunicazione realizzata *on-line* facilita una discussione più democratica (*regola dell'alternanza*) a causa dell'assenza di un *leader* o di un interlocutore principale che, invece, normalmente emerge nella discussione

---

<sup>4</sup> In "La trasfigurazione della forma lavoro", in [www.telelavoro.it](http://www.telelavoro.it).

<sup>5</sup> Si è paragonato i telecentri, a scala mondiale, come la più corposa incubazione in *progress* della produzione di conoscenza (Jester, 1999).

“faccia a faccia”<sup>6</sup>. Occorre ancora valutare in positivo le opportunità offerte dalle ICT nel creare nuovi linguaggi che possano favorire la comunicazione, come pure nel favorire processi di esplicitazione e codificazione delle conoscenze. Sul primo aspetto, sulla base della consapevolezza che la disponibilità di un linguaggio uniforme e standardizzato per tutto il *network* possa garantire che la conoscenza circoli e venga compresa correttamente, e senza sottovalutare, come detto in precedenza, l’importanza del “contesto”, si ritiene che occorra spostare la riflessione da un ambito fisico ad uno virtuale. Ciò significa che attraverso le ICT, ma anche all’interno del canale digitale, si possono costruire linguaggi e significati condivisi<sup>7</sup> per superare quella distanza comunicativa spesso esistente tra gli interlocutori<sup>8</sup>.

Le ICT consentono, inoltre, anche di intervenire sulla memoria organizzativa. Non si tratta di archivi documentali né della somma delle memorie individuali dei membri di un’organizzazione o di una rete, ma di un sistema complesso soggetto peraltro a diverse cadute di funzionamento (Walsh, Ungson, 1991), come pure hanno un’influenza sottile e pervasiva nell’organizzazione e nel ricreare nuove *routines* e nuovi modi di percepire il lavoro (Ciborra, Lanzara, 1990). Non mancano critiche a questa posizione concettuale. Alcuni studiosi, infatti, esprimono non poche perplessità sull’uso di queste tecnologie per la reperibilità dei dati esperenziali, in quanto, se da un lato esse consentono di aumentare la reperibilità delle conoscenze, dall’altro ne riducono la ricchezza, l’ambiguità e la contestualità, fino al punto da rendere improduttivo il loro utilizzo in situazioni critiche (Nicolini, 1997; Silver, 1990). Inoltre, nella comunicazione elettronica si possono anche sviluppare forme di opportunismo e si può incorrere nel rischio di pervenire con maggior

---

<sup>6</sup> Di contro, nella discussione elettronica si verifica un flusso di informazioni meno ordinato e prevedibile e una ridondanza delle informazioni, rispetto alla maggior sequenzialità ed all’ordine che può riscontrarsi nella comunicazione faccia a faccia (F2F) (*regola della coerenza*) (Rocco, 1997).

<sup>7</sup> È stato detto che «il sociale si costruisce nel linguaggio che a sua volta è espressione dell’emergenza delle forme del sociale nell’esperienza umana» (Morelli, 1997, p. 21).

<sup>8</sup> Questa distanza è stata attribuita alle componenti linguistica, tecnologica, strategica e culturale (Micelli, 2000).

complessità sia al necessario consenso tra gli attori coinvolti sia alla creazione di un'identità di gruppo (Rocco, Warglien, 1995).

### 3. Gli strumenti per gestire l'*engagement* nei cluster

La responsabilità sociale è per definizione un concetto *multi-stakeholder* poiché facilita il dialogo tra le parti interessate, occorre però pianificare ed organizzare risorse e strumenti per rendere efficace ed efficiente l'*engagement*.

La fiducia è senza dubbio un ingrediente fondamentale per l'azione collettiva ma da sola non basta e, come già evidenziato, occorre che il cluster adotti un approccio volto alla pianificazione delle azioni sostenibili e all'approvazione dei piani, ma soprattutto che consideri l'attuazione di azioni collaborative di sostenibilità parte integrante della pianificazione strategica complessiva del cluster (UNIDO, 2008).

La teoria non ha ancora ben approfondito le condizioni che consentono ai cluster di ottenere una maggiore efficienza e migliorare la competitività, nel rispetto e nella valorizzazione dei diritti dei lavoratori, dei consumatori e delle comunità locali (Giuliani, 2016). Ma non vi è dubbio che se l'interazione coinvolge più *partner* appartenenti alla stessa filiera, ad un distretto, ad un sistema locale, e se prevale la presenza di PMI, anche in forte concorrenza tra loro, ad assicurare la co-operazione ed il dialogo devono necessariamente intervenire "meccanismi istituzionali" (Knorrige, Nadvi, 2016), come associazioni di categoria, agenzie pubbliche, ma anche norme fiduciarie (Nadvi, 1999), in quanto decisioni ed attività si svolgono all'interno di relazioni multiple caratterizzate anche da legami informali, basati sull'amicizia (Vuorinen, Kurki, 2012).

La formazione di un gruppo coeso, prima ancora degli strumenti di pianificazione e gestione, appare una decisione cruciale. Pertanto il punto di partenza sembra portarsi riconoscere nella selezione di *partner* appropriati (Geringer, 1991).

La formazione del gruppo, ma anche la natura stessa delle iniziative di sostenibilità, risentono del contesto locale ed istituzionale. Numerosi studi sottolineano che in differenti contesti istituzionali si osservano differenti approcci alla CSR (Matten, Moon, 2012; Habisch *et al.*, 2011; Jamali, Neville, 2011): ad esempio, nel lavoro di Matten e Moon (2008) si sottolinea che, nelle economie di mercato libero, la CSR

acquista un aspetto esplicito che si sintetizza nel tentativo di combinare valori sociali e di *business* in politiche ed azioni delle aziende, su base volontaria, attribuendo rilevanza alle aspettative degli *stakeholders*; diversamente nelle economie di mercato coordinato, la CSR esprime il tentativo di raggiungere un consenso sociale, dove norme, valori e regole diventano requisiti per le aziende mosse dal consenso attribuito dalla società alle aspettative degli *stakeholders* (Pedrini, 2014). Le implicazioni di queste differenze nell'*engagement* degli *stakeholders* si tradurrebbero: a) in merito a iniziative e numerosità degli attori coinvolti, in un maggior numero di iniziative che sono però indirizzate a *stakeholder* prioritari, nei contesti espliciti, contro un numero maggiore di *stakeholders* coinvolti e conseguentemente di temi trattati, nei contesti impliciti; b) in merito alle forme di *engagement* e di dialogo, in un coinvolgimento "light" e "aperto", nei contesti impliciti, mentre in quelli espliciti si registrano comitati e *forum* (Pedrini, 2014). Le conclusioni di questo lavoro, peraltro condivise, sottolineano la necessità di adattare l'*engagement* ai diversi contesti, come pure di evitare lo spreco di risorse ed identificare gli *stakeholders* prioritari e con questi investire in un dialogo intenso.

La selezione del *partner* sembra anche dipendere dalla modalità di formazione del *network*. In alcuni lavori si è sottolineato che se l'adozione di iniziative di sostenibilità viene considerata come un prerequisito (*input*), allora la selezione delle imprese *partner* andrebbe effettuata sulla base della condivisione dei valori (Geringer, 1991; Denicolai, 2008), diversamente dal caso in cui i progetti di sostenibilità del *network* risultano conseguenti all'adozione di specifiche pratiche di gestione della *governance* (*output*). Ciò significa che è stato effettuato un processo di allineamento, da parte dei diversi attori della rete, sui valori condivisi che, a loro volta, si tradurranno in *best practice* di responsabilità sociale (Zucchella, 2007).

Al di là delle considerazioni sulla formazione del *network* sostenibile, che influenzano la composizione dello stesso, vanno anche effettuate una serie di riflessioni (cfr. figura n. 13):

- sulle caratteristiche dell'impresa a divenire membro del *network*. Ancora una volta vanno tenute in considerazione personali attitudini dell'individuo *leader*, precedenti esperienze di collaborazione, ma anche i valori morali (Bowie, 2000). Questi elementi sono indicati in letteratura

come fattori che possono supportare l'avvio di una collaborazione, almeno in una fase iniziale della stessa (Wang, Fesenmaie, 2007);

- le risorse e le competenze che l'impresa possiede sono altrettanto importanti (Alder, Kwon, 2002). Si è già precedentemente affermato che sono fondamentali capacità di coordinamento delle relazioni interne ed esterne (Ritter, Wilkinson, Johnson, 2004), capacità di saper adottare un approccio relazionale, nella condivisione delle conoscenze, delle *routine*, delle risorse/competenze (Espino-Rodriguetz, Rodriguez-Diaz, 2008), la *visionary leadership*, ossia aver ben chiari i potenziali vantaggi che possono scaturire dalla costituzione di un *network* tra imprese (Fyall, Callod, Edwards, 2003; Groves, 2006; van Rnippenberg, Wisse, 2010), ancora capacità di *leadership* che possano favorire la pianificazione strategica ed il coordinamento operativo del *network* (Pittinsky, Simon, 2007).

**Figura n. 13**  
**Aspetti salienti nella selezione del partner**



Fonte: De Chiara, 2015.

Altra questione è la *leadership* del *network* che può anche essere attribuita ad una sola impresa centrale. Nelle *global supply chain*, le grandi imprese globali influenzano la distribuzione dei profitti e dei rischi ed alterano *upgrading* degli altri operatori inclusi nella filiera, ma anche di quelli esclusi (Gereffi, Lee, 2012). Nelle reti, la *leadership* di una singola impresa dovrebbe essere in ogni caso demandata ad un organismo creato *ad hoc*. Questo aspetto ci rimanda ad un altro elemento cruciale dello *stakeholder engagement* nei *network* e nei *cluster*, ossia la *governance* di rete.

Secondo alcuni autori nello studio della *governance* di un *cluster*, al fine di raggiungere l'*upgrading* economico e sociale, non si dovrebbe prescindere dalla *governance* della filiera globale, a cui le imprese del *cluster* potrebbero appartenere, subendone le pressioni (Nelson, Pritchard, 2009), ma anche le sinergie<sup>9</sup>: la prima si caratterizza per relazioni di tipo orizzontali tra le imprese del *cluster*, ma anche con le istituzioni locali; la seconda per legami verticali lungo la *global supply chain* tra *buyers* e *suppliers* di differenti paesi (Gereffi, Lee, 2016) (cfr. figura n. 14).

Figura n. 14  
Tipologie di governance nei cluster e nelle filiere: scopi ed attori

Actor	Scope	
	Horizontal (cluster) governance	Vertical (GVC) governance
Private governance	Collective efficiency (e.g., industrial associations, cooperatives)	GVC lead firm governance (e.g., global buyers' voluntary codes of conduct)
Social governance	Local civil society pressure (e.g., workers, labor unions, NGOs for civil, workers, and environmental rights; gender-equity advocates)	Global civil society pressure on lead firms and major suppliers (e.g., Fair Labor Association) and multi-stakeholder initiatives (e.g., Ethical Trading Initiative)
Public governance	Local, regional, national government regulations (e.g., labor laws and environmental legislation)	International organizations (e.g., the ILO, WTO) and international trade agreements (e.g., NAFTA, AGOA)

Fonte: Tratto da Gereffi, Lee, 2016

<sup>9</sup> Tra i casi citati la pressione dei *global leaders* che richiedono ai loro *suppliers* di adeguarsi alle leggi nazionali (Kolk, van Tulder, 2004).

La scelta del tipo di governance, privata, pubblica e sociale, acquisterebbe una diversa valenza in funzione dell'obiettivo che il *cluster* vuole raggiungere. In presenza di obiettivi legati all'*upgrading* sociale, la *public governance*, costituita da attori pubblici (locali, regionali e nazionali) e la *social governance*, con la partecipazione della comunità e delle NGOs, dovrebbero essere preferite (Gereffi, Lee, 2016). Le *governance* pubbliche possono attraverso la regolamentazione, effettuata a vari livelli (nazionale, regionale e locale), influenzare direttamente o indirettamente l'*upgrading* economico e sociale, mentre le *governance* sociali agiscono soprattutto effettuando pressioni sugli altri attori, pubblici e privati, attraverso forme di boicottaggio e proteste (Selwyn, 2013). Esse si contraddistinguono per avere comunque una struttura *multi-stakeholder* (O'Rourke, 2016). Infine, le forme private di *governance*, che coinvolgono le imprese del *cluster*, si basano su norme fiduciarie e legami interpersonali (Schmitz, Nadvi, 1999), ponendosi soprattutto l'obiettivo di raggiungere un'efficienza collettiva che difficilmente le piccole imprese operando singolarmente riuscirebbero a conseguire (Schmitz, 1995).

In tutte le forme, considerato anche il fatto che nel *network* ogni attore coinvolto mantiene i propri elementi distintivi, sia con riferimento ai valori aziendali/dell'ente sia sia per quelli culturali, risulta fondamentale puntare alla costituzione di valori condivisi tra tutti gli attori. In questo senso un utile suggerimento proviene dalle indicazioni dell'OECD (2004) in merito ai principi che dovrebbero regolare i rapporti tra i membri e a cui i membri devono ispirarsi. Questi principi sono stati efficacemente sintetizzati nel lavoro di Nasrullah<sup>10</sup> «(...) *distribution of duties and responsibilities among different supervisory; regulatory and enforcement authorities; (...) Ensuring equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders; Recognition of the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements; Encouraging active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises (...)*» (*ibidem*, p.2).

---

<sup>10</sup> D.M. NASRULLAH, Relation between CSR and Corporate Governance, [http://www.academia.edu/732581/Relation\\_between\\_CSR\\_and\\_Corporate\\_Governance](http://www.academia.edu/732581/Relation_between_CSR_and_Corporate_Governance).

Anche il ruolo che dovrebbe svolgere la *governance* ha conosciuto, in letteratura, diverse interpretazioni: si è parlato di “*driving*”, con riferimento alle *global supply chain* e alla natura delle filiere, “*producer-driven*” o “*buyer-driven*” (Gereffi, 1999); di “*coordinating*”, con riferimento alla natura delle relazioni, “di mercato” o “gerarchiche”; di “*normalizing*”, con riferimento alla necessità di rendere le pratiche compatibili con gli *standards* e con le norme (Gibbon et al., 2008). Quest’ultima funzione riferita alla capacità di indirizzare le imprese sul modo in cui organizzare le attività, assicurare la qualità, seguire le linee guida, con riferimento alla tutela dei lavoratori ed alle condizioni di lavoro (De Marchi et al., 2014), risulta particolarmente significativa nei distretti e richiama il concetto di *atmosfera industriale* e la possibilità di facilitare fiducia e co-produzione di conoscenza nel *network* (De Marchi, Grandinetti, 2014).

La *governance* ha l’importante ruolo di definire le regole ed i processi con cui si prenderanno le decisioni. Risulta quindi cruciale la questione che riguarda la scelta dei soggetti legittimati a definire i meccanismi di governo, così come dei soggetti detentori della capacità di controllo sulle attività svolte (Humphrey, Schmits, 2002).

Le caratteristiche del *network* possono influire sulla costituzione della sua *governance*, infatti, in alcuni studi si è sottolineato che la dimensione del *network* e la presenza di un nodo centrale hanno un’influenza determinante (Fichter, Sydow, 2002), assieme alla natura dei rapporti che legano le varie imprese che lo compongono. La variabile dimensionale, infatti, incide sulla complessità della *governance*: i *network* di estensione ridotta sono meno complessi e dunque facilmente gestibili, mentre nelle reti di grandi dimensioni occorre garantire una maggiore rappresentatività, nonché i meccanismi istituzionali e quelli di controllo devono essere accuratamente pianificati e resi adatti sia a livello di singole imprese sia a livello di rete. Vanno, inoltre, valutate le diversità intrinseche ai singoli attori, quali la differenza tra gli *stakeholders* di ogni azienda, la *mission* e gli interessi divergenti da quelli della rete, diversità culturali e di gestione, diversa entità di potere delle singole imprese (O’Learey, Bingham, 2007).

La presenza di un attore con un ruolo centrale nel *network* ha ovviamente un ruolo importante nella definizione della *governance* e

nel farsi promotore dei progetti di sostenibilità del *network*, stimolando i *partner* della rete. La presenza di imprese centrali permette, inoltre, una migliore organizzazione delle risorse destinate alla realizzazione di progetti di sostenibilità e l'implementazione di direttive e regole. L'impresa o le imprese centrali hanno molta influenza anche sulla scelta dei *partner* e possono stabilire i codici di condotta (Fichter, Sydow, 2004). Inoltre, il ruolo dell'impresa guida è molto importante, specialmente durante la fase di avvio della rete, in quanto potrebbe svolgere un modello di coordinamento quasi gerarchico di *governance* che rende più facile implementare valori e norme comuni.

Anche la natura dei rapporti tra le imprese che compongono il *network* ha un'influenza sulle scelte di *governance*. In presenza di legami forti tra gli attori, potrebbe essere garantita una migliore comunicazione e una capacità di diffondere le informazioni e di utilizzare le risorse acquisite nel modo più adeguato. Inoltre, anche le forme di governo dell'impresa, all'interno di un *network*, assumono un'importanza cruciale nella creazione del valore complessivo del *network* (Nooteboom, Gilsing, 2004).

Altro strumento per regolare l'*engagement* è il *codice di condotta* che consente la diffusione dei principi di comportamento all'interno del *network*. È, da più parti, considerato uno strumento indispensabile per la definizione di *standards* e valori (Zucchella, 2007).

L'utilizzo di codici di comportamento unito ai codici etici di rete potrebbe risultare un elemento chiave per il passaggio dalla CSR alla *Network Social Responsibility* (NSR) (Fichter, Sydow, 2002; Zucchella, 2007). Infatti, una delle principali difficoltà nella gestione dei *network* risiede proprio nel trovare dei valori condivisi a cui allineare i comportamenti dei vari componenti, in quanto, alla luce dell'indipendenza delle aziende rispetto al *network*, i tradizionali meccanismi gerarchici perdono di efficacia (Zucchella 2007).

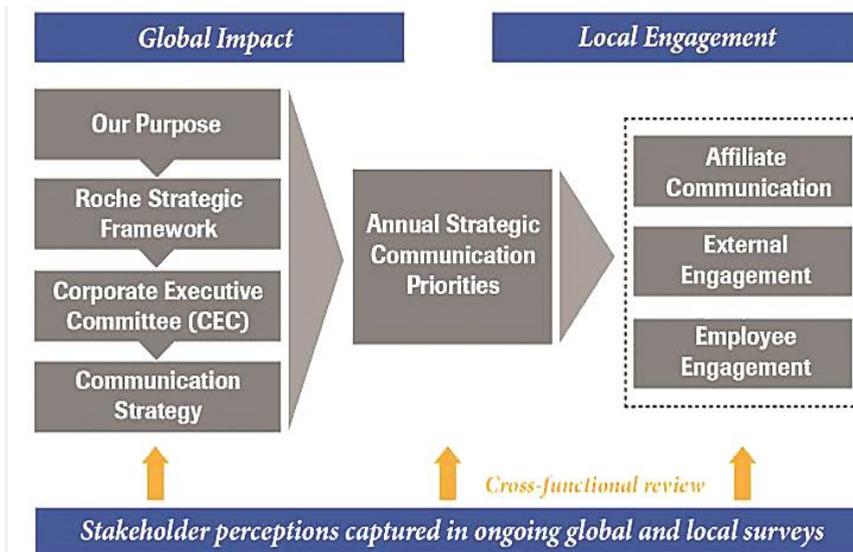
Altri elementi cruciali, per i *network* socialmente responsabili, sono l'attività di *comunicazione interna ed esterna* (Currall, Inkpen, 2002; Nooteboom, 2004) e l'attività di *coordinamento interna*, in quanto i componenti del *network* sono spesso caratterizzati da obiettivi e strategie eterogenee tra loro (cfr. box 2). Per ovviare a tale problematica, alcuni autori suggeriscono di focalizzare l'attenzione su due aspetti:

l'attività di pianificazione, che attiene prevalentemente alla definizione degli ambiti di competenza del *network* (compresa l'identificazione degli obiettivi primari); l'introduzione di meccanismi di gestione e funzionamento della rete, tali da garantire lo sviluppo nel *network* di un'ottica di medio lungo periodo (Kickert, Kili-jin, Koppenjan, 1997).

Il coordinamento nel *network* può anche essere perseguito definendo parametri di processo e di prodotto che devono essere applicati dai componenti della *rete*, pur mantenendo la propria individualità (Humphrey, Schmitz, 2001).

### Box n. 2 Strumenti di *engagement* in Roche

In Roche la gestione del dialogo con gli *stakeholders* è considerata di estrema importanza per l'accrescimento del valore sostenibile dell'organizzazione.

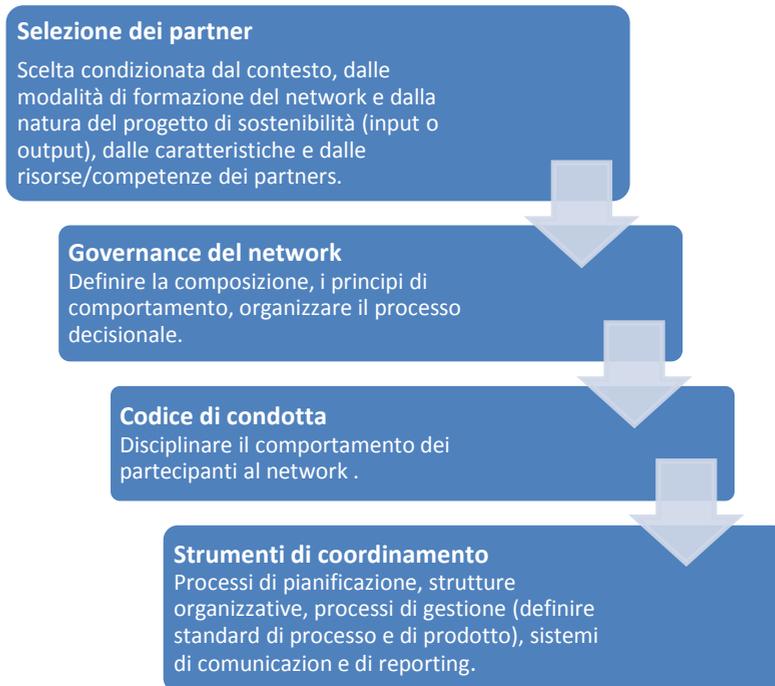


Fonte:

[www.roche.com/corporate\\_responsibility/stakeholder\\_engagement.htm](http://www.roche.com/corporate_responsibility/stakeholder_engagement.htm)

La figura n. 15 sintetizza gli strumenti principali per gestire l'*engagement* nei *network*.

**Figura n. 15**  
**Strumenti per gestire l'engagement nel network**



Fonte: Elaborazione dell'autore.

#### **4. Nuovi modelli di engagement: i multi-stakeholder committees**

Attualmente si vanno diffondendo forme di *governance "co-produced"* in cui è prevista la partecipazione di attori di origini diverse, economica, istituzionale, sociale, (pubblica e privata) (Lund-Thomsen, Nadvi 2010), identificati con il termine di *multi-stakeholder committee*. Tali comitati sono stati descritti come un'"alleanza di apprendimento", in cui i soggetti interessati ed interessanti si incontrano, collegati da un comune interesse per risolvere un problema o valutare nuove opportunità nel campo della sostenibilità.

I comitati consentono lo scambio di competenze, la condivisione di esperienze ed agevolano un processo di partecipazione ai processi de-

cisionali che appare già come un primo importante risultato, in quanto rappresenta un'esperienza di apprendimento per tutti, che può poi indirizzare la pianificazione delle azioni future.

Comitati con queste caratteristiche sono stati definiti in vario modo: i *global action networks* (GAN) (Waddell, 2007) si è detto devono essere "*global and multi-level*", rispetto alla rappresentatività di più livelli (globale, nazionale, locale) e "*multi-stakeholder and cross-sectoral*", ossia devono garantire la rappresentatività di più attori pubblici e privati con appartenenze settoriali diverse (Glasbergen, 2009); i *multi-stakeholder processes* (MSPs) (Hemmati, 2002), nei quali si evince che la dimensione più ampia di partecipazione deve includere le istituzioni, le imprese e la società.

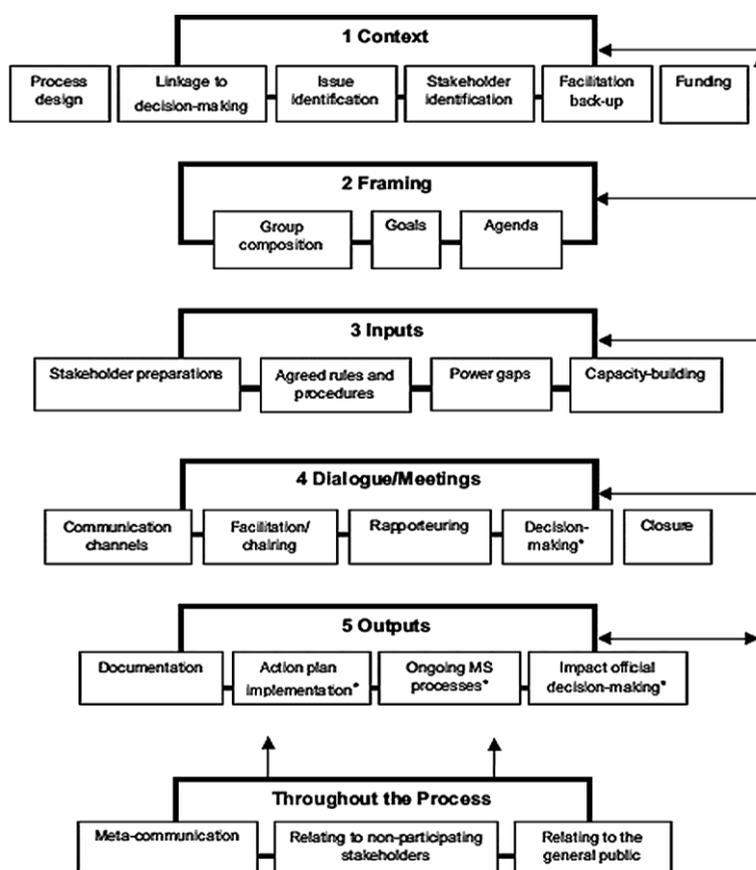
Modelli di costituzione e gestione di questi comitati pongono in evidenza una molteplicità di tematiche da dover affrontare: nel modello di Hemmati (2002) si evidenziano almeno cinque livelli di aspetti da dover affrontare, a loro volta articolati in sotto-tematiche (cfr. figura n. 16).

Il problema primario è certamente l'identificazione degli *stakeholders*, che nel modello di Hemmati (2002) viene affrontato in considerazione di una serie di aspetti: diversità, inclusione, struttura, legittimità (cfr. figura n. 17).

La costituzione di un comitato *multi-stakeholder*, come proposto dal *team* internazionale *Making it Work* (2006), prevede l'articolazione di diversi momenti (cfr. figura n.18), a partire dall'individuazione delle finalità per il quale il gruppo si costituisce, definendo gli obiettivi di breve e di medio lungo termine, per poi passare al processo di individuazione, ma anche di immaginazione, del tipo di conoscenze e di *expertise* che si vogliono avere nel gruppo. A loro volta le conoscenze/competenze individuate porteranno ad identificare le organizzazioni o le persone in possesso delle stesse, includendo gli istituti di ricerca, ma anche i gruppi della società civile. Il passo successivo dovrebbe puntare alla definizione del ruolo del comitato costituitosi, scegliendo tra un compito di supporto e di supervisore dei processi (*advisory committee*) ed un compito più complesso di definizione delle decisioni e di approvazione delle proposte portate in discussione (*steering committee*). Infine, andrebbero definiti i ruoli e le responsabilità individuali dei partecipanti, al fine di delineare la struttura della go-

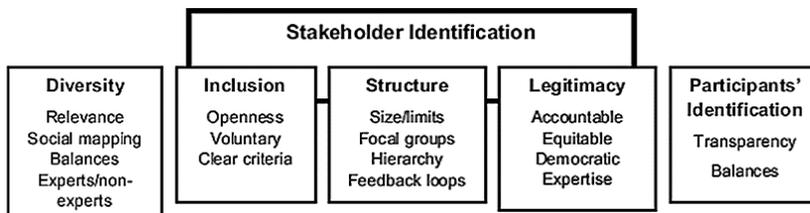
*vernance*. Quest'ultima avrà l'importante compito del governo del comitato, dovrà definire le regole e i processi con cui si prenderanno le decisioni, ma prima ancora dovrà definire i principi a cui dovranno ispirarsi i suoi membri. Infine vanno definite le attività che il comitato dovrà svolgere, nonché le modalità operative di funzionamento.

Figura n.16  
Il disegno di un *multi-stakeholder processes*



Arrows indicate reviewing/refining/repeating  
\*Optional

**Figura n. 17**  
Aspetti definitori della identificazione degli *stakeholder*



Fonte: Hemmati, 2002

**Figura n. 18**  
Gli step per la costituzione di un *multi-stakeholder committee*



Fonte: Elaborazione dell'autore.

L'implementazione di un processo partecipativo per il conseguimento di un obiettivo di sostenibilità richiede senza dubbio una partecipazione allargata, in prima battuta, alla rappresentatività delle diverse componenti/attività della filiera produttiva. Questa rappresentatività consente infatti non solo di raccogliere le istanze e le problematiche tipiche di ogni fase del processo di produzione e di distribuzione, e dunque di intercettare le specifiche competenze, ma soprattutto rende realizzabili e fattibili le soluzioni prospettate, dando quindi credibilità al progetto. La partecipazione degli attori della filiera dovrebbe, da un lato, minimizzare i rischi di veder vanificati gli sforzi fatti da un operatore a causa di comportamenti non etici di altri attori della

filiera, dall'altro, massimizzare l'impatto del progetto di sostenibilità in termini di una effettiva ricaduta sulla comunità tutta.

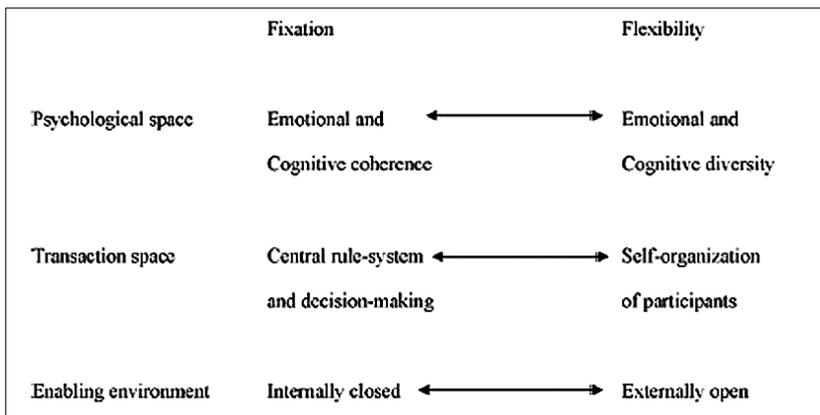
Se la condivisione di idee, competenze ed esperienze si verifica all'interno di un *multi-stakeholder committee* e se a questo comitato si attribuisce un ruolo di guida e di *decision maker*, allora ancora di più occorre assicurare ad esso la più ampia rappresentatività. Alcuni studi hanno dimostrato che: la collaborazione tra imprese, istituzioni locali e comunità ha prodotto risultati importanti per la soluzione di problemi ambientali legati alle industrie locali (Nadvi, Yoon, 2012); l'azione delle istituzioni può efficacemente contribuire a rendere le imprese dei *cluster* ad essere simultaneamente *competitor* e *partner* (Nadvi, 1999); la partecipazione delle istituzioni pubbliche conduce ad una rivitalizzazione della politica industriale (Gereffi, Sturgeon, 2013) con effetti importanti nei *cluster* dei paesi emergenti; la partecipazione delle istituzioni pubbliche, al di là del loro ruolo tradizionale nel far rispettare le leggi, può condurre ad un approccio innovativo e supportare la collaborazione e le iniziative degli attori locali (Locke, 2013; Amengual, 2010).

Come vanno gestiti questi comitati è poi un aspetto importante da affrontare. Nel modello di Glasbergen (2010) si identificano tre capacità "chiave" per il loro governo (cfr. figura n. 19): 1. creare un "*psychological space*" che deve far sentire i partecipanti motivati, responsabili e coproprietari del *network*. Il *network* deve essere fonte di ispirazione, unità e sostegno morale per raggiungere una visione condivisa sulla *mission* da adempiere; 2. creare un "*transaction space*" in cui far avvenire lo scambio di conoscenze e supportare lo sviluppo di funzioni orientate all'azione. È necessario definire per ogni partecipante il livello di coinvolgimento e le relative responsabilità, come pure occorre definire le funzioni di coordinamento che si interfacciano con l'interno e l'esterno; 3. creare un "*enabling environment*", fonte di cambiamento e abilitante del cambiamento. I partecipanti devono sviluppare una prospettiva comune e devono abilitare il cambiamento attraverso attività indirizzate agli attori esterni alla rete. I partecipanti devono essere agenti del cambiamento.

Tutte e tre le capacità richiedono il bilanciamento tra scelte di "*fixation*" e di "*flexibility*", ossia tra la necessità di stabilire orientamenti, valori e regole di condotta e la necessità di mantenere un potenziale dinamico innovativo; tra la necessità di definire le regole e la necessità di facilitare l'autoorganizzazione dei membri; tra la necessità di defi-

nire strutture interne formalizzate mantenendo le interfacce con il mondo esterno aperte e costruttive.

**Figura n. 19**  
**Capacità della *governance***



Fonte: Glasbergen, 2009

Anche i principi che devono ispirare i membri della *governance* sono un aspetto importante. Nel contributo di Hemmati (2002) sono così sintetizzati: «(...) *democracy, equity and justice (...) transparency, accountability, corporate social responsibility, solidarity, good governance, economic justice, gender equity, and so on*» (Hemmati, 2002, pag. 40).

Il tema della *governance* dei comitati che hanno le caratteristiche della multi rappresentatività è sicuramente affascinante, ma la sfida importante di questi comitati riguarda soprattutto le modalità con le quali garantire la contaminazione, la condivisione di principi ispiratori ed il coordinamento delle attività, dunque, gli strumenti da un punto di vista più strettamente funzionale. In quest'ambito si sono suggeriti diversi strumenti, tecnologici e non. Sotto il profilo organizzativo, la realizzazione di *sotto-gruppi di lavoro* responsabili di specifici "pacchetti di lavoro" nei quali suddividere il progetto, può rappresentare una soluzione che assicura la partecipazione e lo scambio tra le diverse competenze. Lo scambio è indispensabile e per agevolare e stimolare la partecipazione dei diversi attori, l'uso delle ICT appare uno

strumento fondamentale, se non altro poiché le nuove tecnologie hanno reso molto più semplice la comunicazione, facilitando il dialogo tra *partner* anche fisicamente distanti (O'Neill, 1994).

Il percorso finora delineato per la costituzione ed il funzionamento di un *multi-stakeholder committee* non ha di per sé una natura deterministica e, dunque, il risultato non è scontato. Si ritiene però che le caratteristiche delineate possano essere considerate delle pre-condizioni che agevolano la sperimentazione di soluzioni sostenibili. Competenze complementari e di ambiti professionali differenti, comportamenti che si ispirano ai principi di rispetto reciproco, impegno nel progetto, onestà, apertura mentale e responsabilità, dovrebbero, si crede, garantire al *multi-stakeholder committee* il raggiungimento di una finalità di interesse comune.

Esempi di iniziative sostenibili portate avanti attraverso l'istituzionalizzazione di *multi-stakeholder committees* sono numerosi. Ad esempio, per la filiera sostenibile della gioielleria e dell'oreficeria sono stati istituiti diversi comitati con queste caratteristiche (cfr. box 3).

### **Box 3 Multi-Stakeholder Committee nel settore della gioielleria ed oreficeria**

I forti rischi etici della filiera della gioielleria hanno sollecitato le istituzioni internazionali ad intervenire offrendo suggerimenti per processi di *due diligence*, al fine di realizzare una filiera responsabile dell'oro e della gioielleria in diamanti ed altre pietre preziose. In queste iniziative si ritrovano esempi di *co-sustainability* e di *multi-stakeholder committees*, ideati e sviluppati prevedendo la partecipazione allargata di *stakeholders*, la condivisione degli obiettivi e delle azioni, per lo sviluppo di *standard*/sistemi di tracciabilità dell'oro e dei diamanti.

Così è l'esperienza del *Kimberley process*, l'accordo messo a punto e approvato con lo sforzo congiunto dei governi di numerosi paesi interessati nell'estrazione dei diamanti, delle multinazionali produttrici di diamanti e della società civile. Istituito nel novembre del 2002, a seguito dell'approvazione delle Nazioni Unite (13 marzo 2002), il *Kimberley Process Certification Scheme (KPCS)* è un sistema di certificazione per la tracciabilità dei diamanti e per garantirne la provenienza da legittimi impianti di estrazione. Al momento il sistema di certificazione è l'unico strumento per proteggere il settore dei diamanti ed evitare che l'estrazione possa finanziare l'acquisto di armi ed alimentare conflitti,

circostanze queste da cui è scaturita la definizione di diamante insanquinato o “diamanti da conflitti” (ONU 2006).

Anche l’esperienza del Responsible Jewellery Council, organizzazione internazionale non-profit, nata nel 2005, ha come obiettivo la costruzione di una filiera responsabile per diamanti, oro e platinoidi “dalla miniera al consumatore”. L’organizzazione, che ha messo a punto il *Code of Practices* e la *Custody of Chain* per promuovere norme e prassi operative responsabili nel settore, lavora attraverso il *RJC Standards Committee*, un comitato composto da 14 membri, così costituito: «*elected RJC Member representatives, two from each Member Forum, and up to 12 external participants from NGOs, related standards organisations and other experts*» (www.responsiblejewellery.com). Il comitato ha il compito principale di disegnare, implementare e migliorare continuamente la *RJC Certification*, oltre a «*provides policy advice on the consultation and engagement of stakeholders during standards development activities*».

Un’altra importante esperienza è quella dell’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), che ha stilato la *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*, ed un supplemento specifico per l’attività estrattiva nel settore dell’oro, realizzando una guida che offre suggerimenti per la gestione responsabile delle catene di fornitura globali di minerali. Il *working group* è costituito da «*OECD, ICGLR and other partner countries, international organizations, industry at several levels of the gold supply chain, international and local civil society organizations, expert consultancy groups and other independent experts*». Come si evince dai documenti ufficiali: «*This work is the first example of a collaborative government-backed multi-stakeholder initiative on responsible supply chain management of minerals from conflict-affected areas. (...)*» (OECD, 2011, p.1); ed ancora «*(...) stakeholders that would be vital to the success of due diligence efforts for conflict-free gold supply chains should be invited to participate in the OECD-hosted working group on gold. Participants considered it a priority to invite key non-member countries and companies in the gold supply chain based in those countries. (...)*» (ibidem, p.5).

Se l’approccio *multi-stakeholder* è, a ragione, divenuto il pilastro portante delle strategie di sostenibilità all’interno di filiere, *network* e sistemi locali, negli ultimi tempi il solo rispetto di questo indirizzo è

stato da alcuni studiosi giudicato insufficiente. L'*engagement* informale va sostituito con forme collaborative che prevedono la formalizzazione di una struttura organizzativa. La gestione del cambiamento in relazione a problemi complessi, quali l'inquinamento o il disagio sociale, che purtroppo non rappresentano più casi isolati, ha animato nuove prospettive di ricerca che sottolineano la necessità di portare avanti progetti di sostenibilità che prevedono un *engagement* "regolato", al fine di contribuire concretamente al benessere della collettività. E' il caso dell'approccio del *Collective Impact* (Hanleybrown *et al.* 2012; Kania, Kramer, 2011) che, come già sottolineato nel capitolo precedente, sottolinea l'importanza di creare una struttura centralizzata, uno staff dedicato, nei casi in cui occorre affrontare problemi complessi, definiti "*adaptive problems*" (ad esempio il ripristino degli ambienti inquinati, il miglioramento della salute della comunità, ecc.) che rendono le singole imprese incapaci di produrre il necessario cambiamento.

Il processo per la formazione di una struttura centralizzata deve portare ad individuare gli interlocutori rilevanti per avviare un processo strutturato che deve condurre a condividere un'agenda comune, con la definizione di sub-obiettivi e strategie, all'individuazione di strumenti condivisi, alla definizione di meccanismi di comunicazione e di indicatori di misurazione dei risultati ottenuti (Kania, Kramer, 2011). Il modello proposto dalla *Collective Impact approach* parte dall'individuazione di alcune *pre-conditions* per approdare all'individuazione delle componenti necessarie e delle fasi di lavoro per la sua implementazione, che si sostanziano in tre fasi operative (cfr. tabella n.6): la prima dedicata alla definizione delle azioni iniziali, quali la formazione del gruppo di interlocutori, la conoscenza del luogo e della comunità, la raccolta di dati di base; la seconda è rivolta alla definizione della struttura centralizzata "*backbone*", alla creazione di un'agenda comune con la formulazione di obiettivi e strategie, all'*engagement* con la comunità, alla definizione degli strumenti di misurazione; nella terza fase va definito il sostegno alle azioni, va supportata l'implementazione (in relazione ad obiettivi e strategie), va continuata l'azione di *engagement* con la comunità, va avviato un processo di *feedback* per imparare e migliorare.

Per gli esempi di iniziative di sostenibilità, avviate seguendo il modello della *Collective Impact*, si rimanda ai lavori di Hanleybrown *et al.* (2012) e Kania e Kramer (2011).

**Tabella n. 6**  
**Pre-condizioni, componenti e fasi per l'implementazione dell'approccio della *Collective Impact***

Pre-conditions	Components for Success (Conditions)	Phases of Collective Impact		
		PHASE I Initiate Action	PHASE II Organize for Impact	PHASE III Sustain Action and Impact
<i>Influential champion</i> (or small group of champions) who commands the respect necessary to bring CEO-level cross-sector leaders together and keep their active engagement over time.	<i>Governance and Infrastructure</i>  (Backbone Support)	Identify champions and form cross-sector group	Create infrastructure (backbone and processes)	Facilitate and refine
<i>Financial resources</i> to last for at least two to three years, generally in the form of at least one anchor funder who is engaged from the beginning and can support and mobilize other resources to pay for the needed infrastructure and planning processes	<i>Strategic Planning</i>  (Common Agenda; Mutually Reinforcing Activities)	Map the landscape and use data to make case	Create common agenda (goals and strategy)	Support implementation (alignment to goals and strategies)
<i>Urgency for change</i> Has a crisis created a breaking point to convince people that an entirely new approach is needed?	<i>Community Involvement</i>  (Continuous Communication)	Facilitate community outreach	Engage community and build public will	Continue engagement and conduct advocacy
	<i>Evaluation and Improvement</i>  (Shared Measurement)	Analyze baseline data to identify key issues and gaps	Establish shared metrics (indicators, measurement, and approach)	Collect, track, and report progress (process to learn and improve)

Fonte: Adattato da Hanleybrown et al., 2011

**PARTE II**

**LA SOSTENIBILITÀ  
NEI DISTRETTI INDUSTRIALI DELLA CAMPANIA.  
RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA**



## CAPITOLO IV

### SCELTE METODOLOGICHE E RISULTATI DELLA RICERCA

#### 1. Le ragioni della ricerca

La ricerca empirica vuole contribuire ad approfondire la conoscenza sulla tematica della sostenibilità nei distretti industriali. Questo tema appare rilevante per due ordini di motivi. In primo luogo la disaggregazione dei processi produttivi tra più attori, inclusi gli operatori della subfornitura e dell'indotto, fa sì che appaia riduttivo concentrare l'attenzione solo su singoli operatori, sulla loro sensibilità alle tematiche della sostenibilità e sulle iniziative concrete effettuate.

La sostenibilità, diversamente, per avere efficacia, deve sempre più spostarsi da una "pratica individuale" di singola impresa a quella di un *network* e di distretto industriale, affinché i progetti realizzati siano più consistenti e abbiano il dovuto sostegno da parte di più attori, riducendo così il rischio di comportamenti non etici e consentendo di ottenere un impatto maggiore in termini di sviluppo sostenibile.

Per legittimare i progetti e fornire loro le condizioni necessarie per essere efficacemente sviluppati e, quindi, raggiungere la finalità ultima di conseguire un bene davvero comune, sono assolutamente necessarie la condivisione dei progetti tra più attori, la collaborazione con la *supply chain* e la creazione di partenariati pubblico-privato. Allo stesso tempo la sostenibilità diviene un'opportunità per la costruzione di interazioni collaborative e di *partnership* tra soggetti pubblici e privati che possono efficacemente lavorare alla valorizzazione delle specificità delle attività industriali e del tessuto produttivo di un'area, rendendo competitive le imprese coinvolte ed il sistema locale.

La seconda motivazione dell'interesse ad analizzare il comportamento sostenibile dei distretti nasce dalla constatazione della natura del tessuto economico-produttivo italiano, caratterizzato quasi esclusivamente da attori di piccole e media dimensione, che operano per lo più in aree territoriali a forte specializzazione delle attività produttive e merceologiche, riconosciute come distretti industriali.

La letteratura, come le istituzioni, suggeriscono per questi attori e per la loro partecipazione ai distretti, di agire, per lo sviluppo sostenibile, attraverso approcci collaborativi. Come visto nei precedenti capitoli, mentre per le grandi imprese si è suggerito di basarsi sulla logica della *stakeholder theory*, per le PMI si suggerisce, invece, di valorizzare il *social capital* e basarsi sul miglioramento del dialogo con gli *stakeholder* (Unido, 2007). La formazione di aggregazioni di imprese (ad esempio *network* e distretti produttivi) è considerata una risposta efficace per sostenere la crescita e la competitività (EC, 2011).

In Italia, l'elevata presenza di sistemi produttivi con caratteristiche del *milieu*, ossia fortemente integrati con i caratteri socio-culturali sedimentati in specifiche aree geografiche (Beccatini, Sforzi, 2002), consolida l'idea che i distretti possano contribuire alla crescita delle comunità locali, perseguendo linee di sviluppo sostenibili che vadano a valorizzare proprio le risorse locali. Il distretto è parte integrante del patrimonio territoriale, è espressione del luogo. Al tempo stesso il luogo può essere considerato espressione delle specificità produttive della rete di imprese in esso insediate. Incoraggiare la riqualificazione dei distretti, seguendo strategie sostenibili e facendo leva sulle specificità del territorio e sui suoi fattori di vantaggio comparato, si crede, rafforzerebbe quella corrispondenza tra patrimonio del distretto e patrimonio culturale di un'area, perseguendo un miglioramento nella competitività delle imprese e del sistema locale (Beccatini, 2000).

Nei distretti italiani il contesto socio-culturale diviene, quindi, motivo di competitività dell'impresa ed espressione di vantaggi difficilmente riproducibili in ambienti differenti. I distretti italiani identificano molte delle filiere tipiche del *made in Italy*, il tessile, l'abbigliamento ed accessori, l'alimentare, l'arredamento, la gioielleria. Ciò rende ancora più rilevante la valenza del territorio, riconosciuta anche in ambito internazionale, e ciò fa emergere chiaramente la direzione che dovrebbero seguire le politiche locali. Occorrerebbe, infatti, supportare le strategie dei distretti verso la valorizzazione e la riqualificazione del *know-how* e delle *skills* locali, rispettando le tradizioni; occorrerebbe valorizzare e riqualificare le risorse locali e la competitività sociale, al fine di costruire modelli competitivi economici e sociali "unici" ed irriplicabili. In altre parole, il rapporto di reciproco scambio tra territorio e imprese, già positivo nei distretti delle filiere del *made in Italy*, che

godono infatti di un vantaggio associato al patrimonio economico e culturale del luogo, può essere ulteriormente rafforzato perseguendo modelli competitivi sostenibili, che vanno ad incidere sul miglioramento della competitività economica e sul benessere sociale.

All'interno dei distretti, i rapporti di comunanza geografica devono però evolvere verso rapporti di comunanza gestionale. Comuni radici sociali, condivisione delle competenze e delle conoscenze, possono rafforzare l'interazione sociale, ma il passaggio non è sempre così automatico, considerati anche i rapporti di competizione presenti nelle imprese dei distretti. Pertanto, se l'appartenenza al distretto e, quindi, la presenza di un alto livello di interdipendenza produttiva tra imprese e di relazioni stabili fondate su basi di norma di natura fiduciaria, può rappresentare un elemento di vantaggio per l'implementazione di progetti di sostenibilità - con lo scopo di migliorare la performance del distretto, il benessere del sistema locale e la competitività delle singole imprese-, dall'altro canto, pone non pochi problemi di gestione, relativamente alla definizione delle *governance* e di meccanismi e strumenti appropriati per favorire l'*engagement*.

La ricerca empirica affronta questi aspetti con l'obiettivo di evidenziarne le criticità e suggerire elementi migliorativi per l'orientamento delle politiche di sostegno alla sostenibilità dei distretti da parte delle istituzioni locali.

## 2. Obiettivi dell'indagine, metodologia e fasi di analisi

L'indagine è stata condotta su otto poli produttivi, di cui solo due sono ancora riconosciuti come distretti industriali, presenti sul territorio della Campania ed appartenenti alle filiere tipiche del *made in Italy*: l'alimentare, il sistema moda (tessile, conciario, calzature) e la filiera dei prodotti di gioielleria (cfr. tabella n. 7).

La scelta delle unità d'indagine è partita, in primo luogo, dall'individuazione dell'universo dei distretti industriali in Campania, ma, dal momento che la ricerca ne ha rilevato profonda modificazione nelle strutture, si è deciso di integrare nell'analisi anche i poli produttivi della filiera orafa e della gioielleria che, in Campania, rappresentano una testimonianza importante in termini di tradizione storica delle manifatture e di valore per il sistema economico regionale. In particolare, si

sono analizzati i poli produttivi della gioielleria in pietre preziose (Napoli e Caserta) e della gioielleria in coralli e cammei (Torre del Greco).

**Tabella n. 7**  
**Le unità di indagine indagate**

<i>Distretto/Polo produttivo</i>	<i>Settore</i>
Distretto Conciario di Solofra	<i>Conciario</i>
Distretto Tessile* di Sant'Agata dei Goti, Casapulla, S. Marco dei Cavoti, Aversa, Trentola Ducenta	<i>Moda- Tessile/Abbigliamento</i>
Distretto Industriale Agroalimentare di Nocera-Inferiore, Gragnano	<i>Agro-Alimentare</i>
Distretto Tessile* di San Giuseppe Vesuviano	<i>Moda-Tessile/Abbigliamento</i>
Distretto delle Calzature* Grumo Nevano-Aversa	<i>Moda-Calzature</i>
Consorzio Antico Borgo Orefici	<i>Gioielleria</i>
Tarì	<i>Gioielleria</i>
Assocoral	<i>Gioielleria</i>

\*non più definito come distretto

Gli obiettivi conoscitivi dell'indagine empirica sono volti a studiare:

- lo stato dell'arte delle politiche di sostenibilità nei distretti e nei poli industriali campani, seguendo il modello tracciato dalle linee guida ISO 26000;
- le modalità di funzionamento sottostanti ai "progetti di rete" nel campo della sostenibilità ambientale e sociale (modalità di sviluppo, criteri di selezione degli attori coinvolti, meccanismi di coordinamento e di comunicazione), anche con riferimento ai progetti ancora da realizzare;
- le motivazioni ed i benefici raggiunti o che si intendono raggiungere, sia rispetto ai beneficiari del progetto, intendendo le imprese appartenenti ai distretti ed al *network*, sia ai soggetti esterni;
- il ruolo delle politiche pubbliche e delle azioni delle istituzioni locali ed il loro grado di rilevanza per lo sviluppo di progetti di sostenibilità nei distretti/*network*.

La metodologia d'indagine si è avvalsa di un'analisi delle fonti pubbliche disponibili e di un'indagine diretta con interviste somministrate ai referenti dei distretti/poli produttivi.

Le informazioni relative ai distretti<sup>1</sup> sono state tratte in primis dall'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani<sup>2</sup> e dalla Rete Cartesio<sup>3</sup>. L'Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani registra nella regione Campania cinque distretti industriali, designati dalla delibera della Giunta Regionale n. 59 del 02 giugno del 1997, di cui quattro appartengono al sistema moda (settore tessile-abbigliamento ed accessori) (Distretto Conciario di Solofra; Distretto Tessile di Sant'Agata dei Goti, Casapulla, S. Marco dei Cavoti, Aversa, Trentola Ducenta; Distretto Tessile di San Giuseppe Vesuviano; Distretto delle Calzature Grumo Nevano-Aversa) ed uno al settore dell'agro-alimentare (Distretto Industriale Agroalimentare di Nocera-Inferiore, Gragnano).

Di questi, ad oggi, solo due sono ancora considerati distretti e pertanto si è deciso di estendere l'indagine anche ai poli produttivi della gioielleria che esprimono una forte radicalizzazione nel territorio, con

---

<sup>1</sup> In Italia, il primo tentativo di definire e disciplinare i distretti industriali si è avuto nel 1991 con la L. 317 art. 36 che definì i distretti come: "aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese". La competenza di individuare i distretti è stata attribuita alle Regioni che, solo dopo il decreto di attuazione del 1993 hanno iniziato ad individuare i distretti. La difficoltà di individuare i distretti in base ai parametri indicati non è venuta meno neanche con la L. 140 del 1999. Nel 2005, la L. 266, la Finanziaria 2006 del Governo Prodi, prevedeva un decreto ministeriale che avrebbe dovuto stabilire le caratteristiche e le modalità di individuazione dei distretti produttivi (quali libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale), ma il decreto attuativo non è mai stato realizzato. Tuttavia tale legge presentava due novità: l'estensione del concetto di distretto dal settore manifatturiero a quello dei servizi (non si parla più di distretti industriali, ma di distretti produttivi); il passaggio da un approccio gerarchico "top down" della legislazione precedente ad un approccio aggregativo "bottom up" (i distretti sono definiti come libere aggregazioni di imprese).

<sup>2</sup> È la banca dati ufficiale dei distretti italiani realizzata nel 2009 dalla Federazione dei distretti italiani e dall'Unioncamere. Si veda [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org).

<sup>3</sup> È una rete coordinata dalle Regioni Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Sardegna e Toscana per sviluppare approcci sostenibili alla gestione del territorio. Si veda [www.retecartesio.it](http://www.retecartesio.it).

produzioni di origine storica ed una vivace attività economica. In particolare, si sono considerati il polo produttivo Consorzio Antico Borgo Orefici, con sede a Napoli, Il Tarì con sede a Marcianise in provincia di Caserta, l'Assocoral con sede a Torre del Greco.

L'indagine diretta si è avvalsa di interviste, tramite questionario semi-strutturato, effettuate con i rappresentanti legali dei distretti e dei poli produttivi o, in assenza dei primi, con gli interlocutori istituzionali (i rappresentanti delle camere di commercio, delle province o i sindaci dei comuni interessati). Si è consapevoli che le informazioni così raccolte possono risentire del grado di rispondenza della *governance* del distretto alle realtà imprenditoriali. Come infatti sostenuto in letteratura, se il vertice del distretto rappresenta le richieste del tessuto produttivo e lavora in sintonia con le imprese che lo compongono, le informazioni così ottenute possono considerarsi rappresentative del comportamento dell'insieme delle aziende che formano il distretto; diversamente, l'assenza o la non appropriata *governance* del distretto implicherà una scarsa rappresentatività dei comportamenti delle imprese che ne fanno parte, in quanto le risposte, basate su percezioni, risentiranno del distacco fra il vertice e le aziende del distretto (Mio, 2012).

L'analisi ha indagato le tematiche della sostenibilità nei distretti/poli produttivi seguendo le indicazioni contenute nelle linee guida ISO 26000 (cfr. tabella n. 8) ed ha rilevato sia i progetti già attuati sia quelli che si intendono attuare nel prossimo futuro.

**Tabella n. 8**  
**Aree tematiche analizzate nella ricerca**

<b>Tematiche</b>	<b>Contenuti</b>
Informazioni sul distretto	Specializzazione produttiva, numero di imprese, fatturato, mercati di sbocco, organizzazione.
Sostenibilità di cui:	Iniziative in essere e future; motivazioni; benefici.
• Governance	Composizione, criteri di selezione dei partecipanti, principi ispiratori e ruolo.
• Diritti umani	Necessaria diligenza; situazioni di rischio per i diritti umani; evitare la complicità; risoluzioni di controversie; discriminazione e gruppi vulnerabili; diritti civili e politici; diritti economici, sociali e culturali; principi fondamentali e diritti sul lavoro.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporti e condizioni di lavoro</li> </ul>	Occupazione e rapporti di lavoro; condizioni di lavoro e protezione sociale; dialogo sociale; salute e sicurezza sul lavoro; sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche di sostenibilità ambientale</li> </ul>	Prevenzione dell'inquinamento; uso sostenibile delle risorse; mitigazione dei cambiamenti climatici; protezione dell'ambiente, biodiversità e ripristino degli habitat naturali.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrette prassi gestionali</li> </ul>	Lotta alla corruzione; coinvolgimento politico responsabile; concorrenza leale; promuovere la responsabilità sociale nella catena del valore ; rispetto dei diritti di proprietà.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspetti relativi ai consumatori</li> </ul>	Comunicazione commerciale onesta, informazioni basate sui dati di fatto e non ingannevoli e condizioni contrattuali oneste; protezione della salute e della sicurezza dei consumatori; consumo sostenibile; servizi e supporto ai consumatori, risoluzione dei reclami e delle dispute; protezione dei dati e della riservatezza del consumatore; accesso ai servizi essenziali; educazione e consapevolezza.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento e sviluppo della comunità</li> </ul>	Coinvolgimento della comunità; istruzione e cultura; creazione di nuova occupazione e sviluppo delle competenze; sviluppo tecnologico e accesso alla tecnologia; creazione di ricchezza e reddito; salute; investimento sociale.

### 3. I risultati aggregati della ricerca

La lettura unitaria e trasversale dei risultati ottenuti dall'indagine condotta su ogni polo produttivo, consente di evidenziare similitudini e differenze rispetto a fattori che spiegano la nascita, le motivazioni e la gestione delle iniziative di sostenibilità (cfr. tabella n. 9).

**Tabella n. 9**  
**La sostenibilità nei distretti industriali/poli produttivi indagati**

Nascita del <i>network</i>	Presistente alla sostenibilità.
Presenza di un'agenzia del distretto	Non sempre presente (fanno eccezione il distretto Agro-alimentare di Nocera Inferiore –Gragnano ed i poli produttivi della gioielleria).

Presenza di una <i>governance</i> per la sostenibilità	Non sempre presente. Quando presente coincide con gli organi di governo del distretto/polo.
Nascita dei progetti di sostenibilità	Di tipo <i>bottom up</i> .
Motivazione dei progetti intrapresi	Penetrare in nuovi mercati, rafforzare la presenza sui mercati esteri.
Dimensione/attività della sostenibilità intrapresa	Ambientale e sociale. Si rileva un'influenza esercitata dal tipo di settore e dai mercati serviti.
Criticità della gestione a livello di distretto	Rilevate nella <i>governance</i> .
Supporto pubblico con riferimento alla sostenibilità	Non sempre presente ma dichiarato fondamentale.

I poli produttivi analizzati sono tutti *network* persistenti alle iniziative di sostenibilità, *network* di tipo *bottom up*, creatisi per l'aggregazione volontaria delle imprese in specifiche aree territoriali, in epoche remote. Di antichissime origini sono le attività conciarie che in Campania risalgono al XVI secolo; ancora prima nascono le lavorazioni tessili, documentate sin dal 1300, con l'esistenza di un'associazione dei Cimatori dei panni di lana e dei sarti e successivamente, nel settecento, con la formazione del polo sierico di San Leucio, sede di attività produttive di tessuti in seta per l'arredamento di altissima qualità. Ancora, il polo orafa campano risale al tempo di Federico II di Svevia, epoca in cui erano già presenti nella zona del napoletano alcuni laboratori orafi .

Il riconoscimento formale di queste reti di imprese in distretti industriali è avvenuto molto più tardi (1996-1997), con le delibere della regione Campania. La ricerca ha messo in luce che il cammino intrapreso verso la costituzione ed il riconoscimento dei distretti non è sempre stato portato a termine, ad esempio non è stata data attuazione alle delibere per il funzionamento operativo dei distretti che prevedevano la costituzione di comitati di distretto che dovevano interessarsi della gestione strategica degli stessi.

Tra i distretti industriali campani, solo il distretto Agroalimentare di Nocera Inferiore–Gragnano si caratterizza per avere una *governance* definita ed una sede fisica che rappresentano il distretto, oltre ad essere dotato di un proprio marchio di riconoscimento; diversamen-

te nella maggioranza dei distretti analizzati si registrano comitati occasionali che hanno il compito di portare avanti singoli progetti. La mancanza della *governance* del distretto, definita ed unitaria, rappresentativa delle imprese, ma anche degli attori pubblici, rappresenta – come si dirà meglio nel seguito, un elemento cruciale, che, secondo gli intervistati, è stata causa del fallimento di alcuni distretti e della difficoltà di cogliere tutte le opportunità di sviluppo per quelli ancora in vita.

Discorso diverso va fatto per i poli produttivi dell'oreficeria, in quanto quelli analizzati hanno configurazioni giuridiche specifiche – si tratta, infatti, di consorzi, società consortili ed associazione con statuto-, che consentono di individuare chiaramente gli organi di governo degli stessi.

La ricerca ha registrato che la modalità di formazione del *network* che adotta pratiche sostenibili è di tipo *bottom up*. Come detto, si tratta di distretti e poli pre-esistenti di antica tradizione che, in pochissimi casi, si connotano per la presenza di un'agenzia di direzione del distretto.

Per quanto concerne le motivazioni ed i benefici raggiunti (o che si intendono raggiungere dai *network*), sia rispetto ai beneficiari del progetto, intendendo le imprese appartenenti al *network*, sia ai soggetti esterni a cui il progetto si rivolge, è interessante registrare che tutti i poli indagati hanno affermato che la motivazione principale all'implementazione di iniziative di sostenibilità risiede nella penetrazione in nuovi mercati o nel rafforzare la presenza sui mercati esteri, laddove i distretti registrano una forte attenzione alle tematiche della sostenibilità da parte dei loro clienti esteri. Ciò fa emergere chiaramente la consapevolezza, in molti dei *network* indagati, che le azioni di sostenibilità possano rispondere alla ricerca di nuovi modelli competitivi per rafforzare la *performance* del polo produttivo e delle imprese. Pertanto i progetti intrapresi non sono vissuti come azioni filantropiche o di mero miglioramento della reputazione del *network*.

Dall'analisi effettuata, i comportamenti prevalenti dei distretti e dei poli indagati possono essere ricondotti al modello di Gereffi e Lee (2016) ed, in particolare, ai seguenti percorsi:

- “*market-driven path*”, in risposta ai miglioramenti richiesti dal mercato;
- “*CSR-driven path*”, in risposta alle richieste dei *global buyers*;

- “*cluster-driven path*”, in risposta alle stesse esigenze delle imprese che attivano un’azione collettiva.

In alcuni casi i *network* hanno descritto la necessità di una maggiore apertura ai mercati esteri, attraverso l’adozione di pratiche di sostenibilità, a fronte di mercati interni piuttosto stagnanti (distretto conciario; polo torrese dei gioielli), o diversamente hanno implementato iniziative di sostenibilità per rispondere alla normativa di settore, nei mercati esteri (distretto Agroalimentare).

I benefici ottenuti, nella maggioranza dei casi analizzati, sono espressi in termini di accesso a nuovi mercati, esternalità positive sulla collettività e rafforzamento reputazionale del distretto, ma, in alcuni casi, anche del territorio. Infatti, nel polo produttivo dei gioielli in corallo, presente nella città di Torre del Greco, emerge un forte legame del polo produttivo (Assocoral) con il territorio di appartenenza e la piena consapevolezza del valore del rapporto di reciproca interdipendenza tra imprese del settore ed il proprio territorio. Il sostegno della comunità è considerato fondamentale ed è proprio verso la comunità locale che l’associazione si impegna costantemente, registrando un ritorno positivo in termini di competitività, con riscontri importanti anche nei mercati internazionali, non solo circoscritto alle imprese associate ma che interessa il territorio di Torre del Greco e della Campania.

In relazione allo stato dell’arte delle politiche di sostenibilità nei distretti e nei poli indagati, occorre chiarire che non per tutti i distretti/poli si può parlare di politiche, in quanto in alcuni casi si registrano azioni sporadiche e non coordinate. Le iniziative rilevate afferiscono ad entrambe le dimensioni della sostenibilità, quella ambientale e quella sociale, con una caratterizzazione per *network* che sembra condizionata anche dalla specializzazione dell’attività produttiva (cfr. tabella n. 10).

L’analisi delle caratteristiche della filiera produttiva è, dunque, un elemento di studio importante e preliminare alla comprensione delle problematiche “etiche” dei poli produttivi, all’implementazione di progetti di sostenibilità e alla progettazione di strumenti di *management* più idonei alle caratteristiche delle attività che la compongono.

**Tabella n. 10**  
**Principali iniziative di sostenibilità realizzate dai distretti/poli indagati**

<b>Distretti/poli</b>	<b>Ambiti</b> (linee guida ISO 26000)
Distretto agroalimentare di Nocera Inferiore - Gragnano	Governance, Politiche di sostenibilità ambientale, Corrette prassi gestionali, Coinvolgimento e sviluppo della comunità.
Distretto conciario di Solofra	Politiche di sostenibilità ambientale, Coinvolgimento e sviluppo della comunità. Aspetti relativi ai consumatori.
Polo gioielleria (Consorzio Antico Borgo Orefici)	Coinvolgimento e sviluppo della comunità, Aspetti relativi ai consumatori.
Polo gioielleria (Assocoral)	Politiche di sostenibilità ambientale, Coinvolgimento e sviluppo della comunità, Aspetti relativi ai consumatori.
Polo Gioielleria (Il Tarì)	Politiche di sostenibilità ambientale, Coinvolgimento e sviluppo della comunità.

Le politiche di sostenibilità ambientale sono giudicate molto importanti soprattutto rispetto al giudizio dei consumatori internazionali, definiti più attenti alle tematiche della tutela dell'ambiente (distretto conciario di Solofra e distretto agroalimentare di Nocera-Gragnano) e che, in alcuni casi, in riferimento alle grandi multinazionali e ai *big retailers*, hanno posto i temi della sostenibilità al centro delle proprie strategie di sviluppo. In particolare, si registra una forte convinzione nella presidenza del distretto agroalimentare della necessità di creare una filiera ad alto contenuto ambientale e nel distretto conciario, che sottolinea gli importanti benefici ottenibili nelle relazioni con le istituzioni, i finanziatori e la comunità.

La ricerca ha inoltre rilevato che, in alcuni casi, i poli indagati ritengono strategica l'azione di intraprendere iniziative in favore della comunità, affermando che queste azioni hanno l'effetto di rafforzare il senso di appartenenza al territorio con una ricaduta positiva sia per il distretto/polo che per le imprese che ne fanno parte. Ciò emerge in particolar modo nei poli produttivi dell'oreficeria. Per il Consorzio Antico Borgo Orefici viene esplicitamente dichiarata la volontà di favorire la riqualificazione del centro storico della città napoletana, crea-

re nuova occupazione per i giovani in un settore d'eccellenza, con l'intento di ricostruire il modello Borgo Orefici in un microcosmo e in un ambiente protetto. Ancora, molti degli interventi ideati e sviluppati dall'Assocoral, polo torrese della gioielleria in corallo, vanno nella direzione di riqualificare l'area territoriale, di migliorarne la competitività sociale al fine di ottenere una ricaduta positiva per le imprese ivi localizzate.

La ricerca registra iniziative di sostenibilità meno presenti nell'ambito degli aspetti specifici per il consumatore, sebbene si rileva la presenza di diverse iniziative di marchi sostenibili per attestare il valore ecologico delle produzioni, come nel caso del marchio di eco-compatibilità del distretto di Solofra ed il progetto PREFER per il distretto agroalimentare, o per attestare il valore etico/sociale dei prodotti, come nel caso del marchio "Valore vero il gioiello garantito" del polo orafo di Napoli (Consorzio Antico Borgo Orefici). Accanto a queste iniziative vanno considerate le azioni del polo torrese (Assocoral) riguardo una costante comunicazione al mercato e l'iniziativa in progetto del distretto agroalimentare per dotarsi della certificazione EMAS.

Inoltre, occorre ricordare che per il polo tessile di San Giuseppe Vesuviano, all'epoca della creazione del distretto, era stato elaborato un Progetto Integrato (PI) con l'obiettivo di sviluppare e far crescere il polo industriale e internazionalizzare le imprese ad esso appartenenti. Tale progetto non è andato a buon fine a causa di numerosi problemi burocratici, e lo stesso distretto ha cessato di esistere, ma a ben vedere le tante azioni previste nel progetto andavano proprio nella direzione di uno sviluppo sostenibile del polo tessile (azioni su diritti umani, rapporti e condizioni di lavoro, ambiente, corrette prassi gestionali, aspetti specifici relativi al consumatore, coinvolgimento e sviluppo della comunità).

Carenze e criticità sono state manifestate da quasi tutti i poli rispetto alla *governance* dei distretti e alla necessità di dotarsi di strutture unitarie e certe (distretto conciario di Solofra) e dotate di personalità giuridica (distretto agroalimentare di Nocera-Gragnano), che possano creare politiche unitarie per le imprese e perseguire lo sviluppo dei distretti.

Per i poli dell'oreficeria, avendo forme giuridiche definite, la gestione delle iniziative di sostenibilità è affidata agli organi di governo dei poli e nel caso del Tarì si evidenzia la presenza di un codice etico e di

un comitato di controllo, in ottemperanza al modello del D.Lgs n.231/01.

Per quanto concerne il funzionamento dei progetti ed il processo di partecipazione delle imprese ai progetti, la ricerca ha rilevato che sono quasi sempre informali, non codificati. In alcuni distretti si procede con una prima fase di comunicazione dei progetti e delle attività che si intendono svolgere, a tutte le imprese che fanno parte del distretto, e con una seconda fase in cui si raccolgono le adesioni delle imprese che vogliono partecipare (distretto agroalimentare di Nocera Inferiore-Gragnano).

Nel caso del polo della gioielleria di Napoli (Consorzio Antico Borgo Orefici) viene richiesto alle aziende, già in sede di adesione al consorzio, la certificazione ISO 9001. Inoltre, in questo polo, si attribuisce particolare importanza ai meccanismi di comunicazione sia tra i consorziati, sia con gli *stakeholder* esterni.

Con riferimento alla prassi prevista nel Progetto Integrato per il distretto tessile di San Giuseppe Vesuviano, che come detto non è stato attuato, è interessante riportare un esempio di buone prassi, relativamente alle iniziative in ambito ambientale. Infatti il Progetto prevedeva espliciti principi e i criteri di fondo ai cui avrebbero dovuto ispirarsi gli attori del distretto:

- “partecipazione consapevole di tutti gli attori sociali alla determinazione degli obiettivi e degli impegni e alla corrispondente condivisione delle responsabilità nella programmazione e nella attuazione dei processi promuovendo un sistema di convenienze che garantisca continuità e solide fondamenta ai processi negoziali in cui si concretizza la concertazione;
- “Ecolabeling” di distretto, ricercando valori di qualità comuni nelle aziende del distretto, nel senso di performance (ISO 9000) e di qualità ambientale (ISO 14000 e EMAS), in modo da poter creare un “marchio” della filiera del distretto, con il quale identificare e caratterizzare le aziende che producono nell’area con determinate performance” (Progetto Integrato).

Il Progetto Integrato prevedeva, inoltre, l’attivazione di un *forum* dell’ambiente che, attraverso opportune procedure di consultazione, avrebbe svolto un ruolo attivo per arrivare ad individuare gli elementi

di criticità e le risorse da prendere in considerazione, in altri termini, avrebbe identificato obiettivi, *target* e strategie di intervento in un comune patto per la sostenibilità.

In termini di “proposte e speranze” la ricerca registra la richiesta del distretto agroalimentare di una riformulazione della *governance*, nella direzione di una partecipazione delle competenze operative nel settore, accanto agli attori politici. Questa nuova composizione potrebbe garantire la funzione di indirizzo strategico del distretto, soprattutto con riferimento allo sviluppo sostenibile. Si sottolinea, inoltre, la necessità di conseguire un riconoscimento giuridico del distretto.

Nella richiesta del distretto conciario di Solofra si evince la necessità di creare una *governance* distrettuale per portare avanti iniziative di sviluppo sostenibile, composta dalle aziende facenti parte del distretto e rappresentative dell’intera filiera produttiva della concia. I principi chiave a cui dovrebbero ispirarsi i partecipanti sono individuati nell’impegno, nell’onestà, nella responsabilità e nell’apertura mentale. Quest’ultima viene giudicata particolarmente importante, in quanto trattandosi di una *governance* che dovrà sviluppare ed ideare progetti volti allo sviluppo sostenibile del distretto, si ritiene necessario un atteggiamento proattivo ed orientato all’innovazione.

Dal polo tessile di San Giuseppe Vesuviano proviene la richiesta di creare il comitato di distretto, un organismo di regia e di coordinamento, composto dai rappresentanti dei comuni, dalle associazioni di categoria e dai sindacati, in maniera da costituire una *governance* che possa soddisfare tutte le istanze degli *stakeholder*. I principi a cui dovrebbe ispirarsi questa *governance* sono: il buon senso e una profonda conoscenza della realtà territoriale in cui si vuole intervenire.

In sintesi, sembra potersi concludere che la ricerca rileva:

- a. una grande consapevolezza dell’importanza della tematica della sostenibilità come modello competitivo per recuperare “spazi” soprattutto sui mercati esteri,
- b. una scarsa adozione di piani per coordinare le azioni a livello di distretto, in alcuni casi non si può parlare di politiche di sostenibilità, ma si tratta di singole azioni;
- c. evidenti difficoltà di gestione e dunque di *engagement*, all’interno ed all’esterno, con progetti per lo più realizzati in maniera informale,

- 
- d. la necessità nei distretti di creare *governance*, con ampia partecipazione degli *stakeholder* e con riconoscimento giuridico,
  - e. la necessità di un forte collegamento con le istituzioni locali che possano sostenere la valorizzazione di modelli competitivi “unici ed irreplicabili”, forti della cultura e delle specificità locali, che possano rafforzare la performance dei *distretti/poli* e delle imprese, contribuendo allo sviluppo economico e sostenibile di un’intera area territoriale.



## CAPITOLO V

### I LIVELLI DI SOSTENIBILITÀ NEI DISTRETTI/ POLI INDUSTRIALI IN CAMPANIA

#### 1. Il Distretto Agroalimentare Nocera Inferiore – Gragnano

Il Distretto Agroalimentare Nocera Inferiore-Gragnano si estende in un'area compresa tra il cono vulcanico del Vesuvio e le montagne di Sarno, a nord, ed i Monti Lattari, a sud. Il territorio distrettuale si sviluppa su una superficie di 293 kmq al centro di un triangolo ideale ai cui vertici si trovano le province di Salerno, Napoli e Avellino (cfr.figura n. 20).

La nascita e lo sviluppo del distretto hanno una denotazione decisamente spontanea<sup>1</sup> dovuta soprattutto alla grande tradizione agroalimentare del salernitano e alla fertilità dei suoli di quest'area. Con il trascorrere del tempo le aziende si sono concentrate intorno ai comuni di Nocera Inferiore e Gragnano, in modo da poter sfruttare le sinergie rese possibili dalla presenza di più operatori dello stesso settore<sup>2</sup>. Si appoggiano al distretto anche alcune aziende extraterritoriali.

---

\* Il paragrafo ed i relativi sottoparagrafi sono stati curati dalla dott.ssa Silvia Delli Carpini.

<sup>1</sup> Si ringrazia per il contributo alla ricerca il dott. Aniello Pietro Torino, Presidente del distretto e il Dott. Aldo Vastola, Direttore dell'agenzia del distretto "Patto agro Spa".

<sup>2</sup> I dati sono stati tratti dalla presentazione del Distretto industriale Nocera Inferiore – Gragnano, <https://www.facebook.com/DistrettoAgroalimentareNoceraInferioreGragnano>.

**Figura n. 20**  
**Area territoriale interessata dal distretto**



Fonte: sito istituzionale del Distretto Agroalimentare

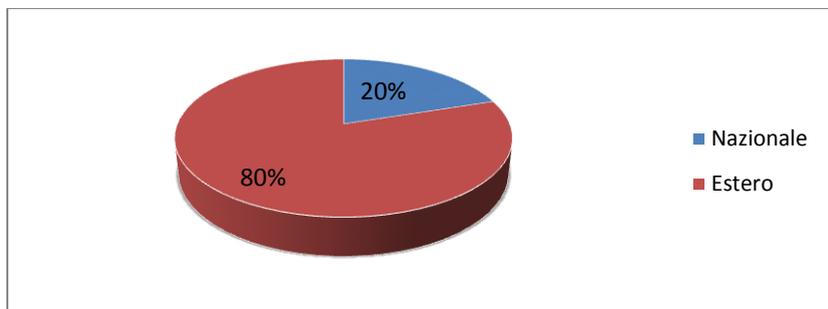
Le specializzazioni produttive del distretto sono multiple: si va dalla trasformazione del pomodoro (il pomodoro di San Marzano, detto l'Oro Rosso, e il pomodorino di Corbara), alla realizzazione delle conserve, alla produzione della pasta di Gragnano IGP, nota come la città della pasta, ai vini DOC (Lettere, Tramonti e Gragnano), al cippolotto Nocerino DOP e all'olio DOP delle colline salernitane (Osservatorio Nazionale Distretti).

Di questo distretto si parla molto per le sue tipicità produttive territoriali e per la forte vocazione internazionale delle sue imprese: l'85% circa del fatturato è costituito dalla vendita all'estero (Osservatorio Nazionale Distretti).

Nel distretto, al 2012, sono presenti circa 4000 imprese (Istat, 2012). In relazione alla dimensione, la ricerca ha registrato che solo per il 10% si tratta di grandi imprese, circa il 30% sono imprese di medie dimensioni ed il 60% sono micro e piccole imprese.

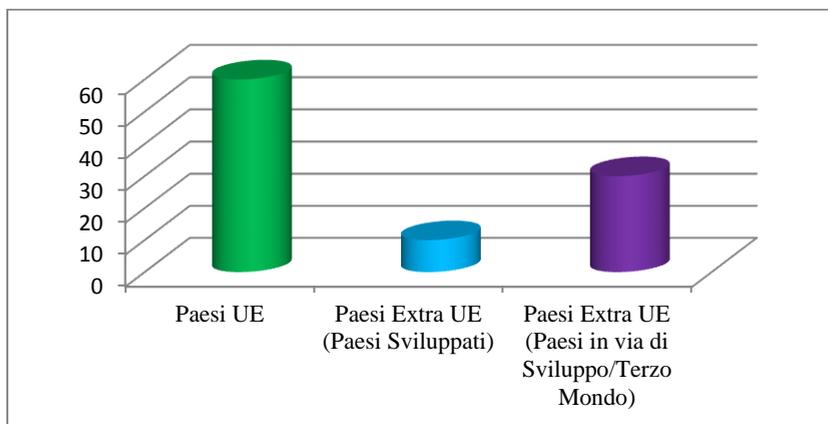
Come detto, il fatturato di queste imprese è spiccatamente legato ai mercati esteri: la ricerca ha registrato che, al 2014, l'80% delle vendite è realizzato all'estero contro il 20% di fatturato realizzato in Italia (cfr. figura n. 21).

**Figura n.21**  
**Fatturato delle imprese del distretto al 2014**



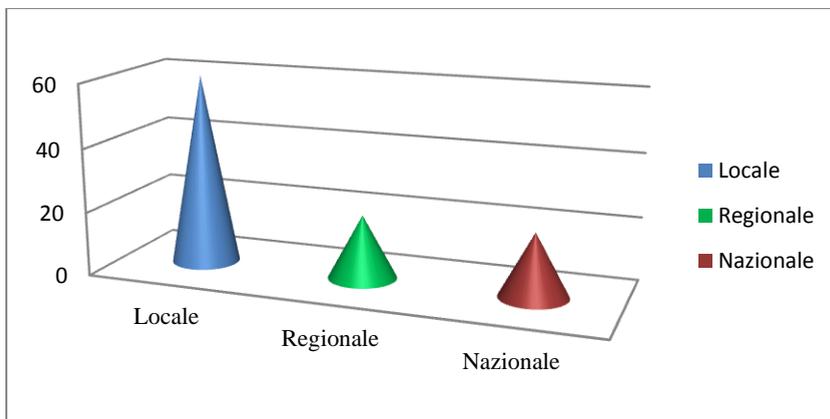
I mercati di sbocco dei prodotti del distretto sono principalmente i paesi dell'Unione Europea (60%), seguono i paesi extra UE in via di sviluppo (30%) ed i paesi sviluppati extra UE (10%) (cfr. figura n. 22).

**Figura n. 22**  
**Mercati di sbocco all'estero del distretto**



In Italia, la vendita è articolata a livello locale per il 60%, seguita rispettivamente dal mercato regionale e nazionale con il 20% (cfr. figura n.23).

**Figura n.23**  
**Mercati di sbocco nazionale del distretto**



I servizi offerti dal distretto alle imprese che ne fanno parte si distinguono in servizi di assistenza amministrativa e di supporto all'innovazione e alla competitività aziendale. In particolare, nella comunicazione istituzionale del distretto (cfr. sito web) si elencano i seguenti servizi:

- centro di servizio alle imprese;
- innovazione di processo e di prodotto;
- internazionalizzazione delle imprese, commercializzazione e promozione;
- gestione dei servizi comuni alle imprese consorziate per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e per il trasferimento del *know-how*;
- sportello di assistenza alle imprese per l'utilizzo ottimale delle agevolazioni ed incentivi derivanti da interventi regionali, nazionali e comunitari;
- creazione di incubatori per le nuove imprese;
- strutture e laboratori di supporto per la promozione/certificazione di qualità, per l'attività di ricerca e sviluppo e per la formazione del personale.

Il distretto industriale Agroalimentare di Nocera Inferiore – Gragnano è stato riconosciuto dalla regione Campania con delibera di

Consiglio Regionale n. 25/1 del 15.11.1999, adottata a seguito della proposta di Giunta Regionale n. 59 del 02.06.1997. Tra i distretti industriali campani, si caratterizza per avere una *governance* definita ed una sede fisica che rappresentano il distretto, inoltre è dotato di un proprio marchio di riconoscimento (cfr. figura n. 24).

**Figura n. 24**  
**Il marchio del distretto**



Fonte: sito istituzionale del Distretto Agroalimentare

Il distretto ha sede presso Palazzo Marciani, situato a Roccapiemonte in provincia di Salerno, palazzo storico del XVIII sec.. L'edificio ospita, al piano terra, la cucina, la sala degustazioni e la sala conferenze, per l'organizzazione di convegni ed attività promozionali; al primo piano ci sono gli uffici di segretariato e direzione; all'ultimo piano c'è la foresteria per l'accoglienza e il soggiorno di imprenditori e *buyers* stranieri.

La scelta della sede, in un palazzo storico e nella cittadina di Roccapiemonte, è considerata dal presidente del distretto una scelta strategica, che contribuisce a rafforzare la cultura d'impresa nel territorio distrettuale.

Da un punto di vista organizzativo, la direzione del distretto è affidata ad un presidente, di nomina provinciale, e ad un'agenzia (il Patto dell'Agro S.p.a.), con il suo direttore. Nella delibera regionale per la costituzione del distretto si era stabilito di istituire anche un comitato del distretto, composto da sindacati, imprese, associazioni di categoria ed enti locali. Tale comitato doveva avere il compito di elaborare i programmi di distretto, nonché avrebbe dovuto interessarsi di un progetto integrato per la richiesta di finanziamenti (misura del PON 2000/2006) per interventi sia infrastrutturali (creazione della sede, ristrutturazione di Palazzo Marciali, realizzazione di un'area industriale) sia di natura promozionale a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese del distretto. Inoltre, nella delibera era stata anche definita la necessità di realizzare un regolamento del distretto in cui indicare i meccanismi operativi dello stesso. La ricerca ha però evidenziato che nella realtà il comitato non si è mai riunito e non c'è stato alcun riconoscimento giuridico del distretto, elementi questi giudicati negativamente dal suo presidente, che denuncia, di fatto, un'assenza di collegamento con l'attività delle singole imprese. Inoltre, la stessa nomina del presidente del distretto, di origine provinciale, ma mai ratificata dalla Regione, crea notevoli difficoltà nell'espletamento delle sue funzioni. Infatti, per alcuni importanti adempimenti, quali l'approvazione del bilancio, il presidente è costretto a convocare l'Assemblea, ovvero, tutti i componenti del distretto, previsti dalla delibera del 1997, compresi i 20 sindaci del territorio distrettuale.

In altre parole l'indagine ha messo in luce che, sebbene ci sia stata un'azione legislativa per il riconoscimento del distretto, la mancanza di una successiva azione operativa nella realizzazione di un tavolo di concertazione (comitato), come pure nella ratifica delle funzioni del presidente, da parte della Regione, non rendono efficace ed efficiente i servizi e le attività del distretto.

L'obiettivo del distretto, dichiarato dal suo presidente, è innanzitutto quello di dare un'effettiva valenza alla rete territoriale di imprese, ossia creare una sorta di "*casa delle imprese*" che possa funzionare per migliorare la competitività del distretto e dei suoi partecipanti.

### 1.1 Le iniziative di sostenibilità

Le aree nelle quali il distretto ha investito nell'ottica dello sviluppo sostenibile, tenuto conto delle linee guida ISO 26000, sono: la *governance*; le politiche di sostenibilità ambientale, giudicate importanti soprattutto rispetto al giudizio dei consumatori internazionali, definiti più attenti alla tematiche della tutela dell'ambiente; le corrette prassi gestionali; il coinvolgimento e lo sviluppo della comunità di appartenenza (cfr. tabella n.11).

**Tabella n. 11**  
**Iniziative di sostenibilità del distretto per aree tematiche**

Aree tematiche	Effettuate	In progetto	Preferenze (da 1=poco importante a 3=molto importante)
Governo del distretto (Governance)	X	X	3
Diritti Umani	X		1
Rapporti e condizioni di lavoro	X		2
Ambiente	X	X	3
Corrette prassi gestionali	X		3
Aspetti specifici relativi ai consumatori	X		2
Coinvolgimento e sviluppo della comunità	X		3

Analizzando singolarmente le aree tematiche, la ricerca ha messo in luce che, in riferimento alla *governance*, il distretto industriale di Nocera-Gragnano si è organizzato, come visto, con un Presidente ed un'agenzia del distretto, la Patto Agro Spa. Esso, quindi, è dotato di una "cabina di regia" che si interessa anche di progettare ed elaborare iniziative di sostenibilità. L'indagine ha però rilevato che attualmente

il distretto sta vivendo un periodo di forte evoluzione legislativa da parte della Regione che, dopo una fase di monitoraggio sui distretti industriali, ha istituito i distretti agro alimentari di qualità (DAC), di filiera e rurali, con la legge regionale n. 20 dell'08/08/2014. In virtù di questi cambiamenti, la direzione del distretto sta lavorando per dotarsi di personalità e soggettività giuridica e per costituire una *governance* certa e rappresentativa delle diverse istanze, così come era stato stabilito nel regolamento, prima della fase di pubblicazione del decreto attuativo di questa normativa. Questo obiettivo è giudicato di grande importanza dalla presidenza, in quanto consentirebbe al distretto di rafforzare il suo legame con il territorio, di consolidare il contatto con le imprese, di valorizzare i continui scambi di conoscenze e di creare nuove opportunità di mercato.

In riferimento alle aree *diritti umani e rapporti e condizioni di lavoro*, la ricerca ha rilevato che il distretto considera oramai superate le discriminazioni di genere nelle assunzioni e nelle progressioni di carriera, all'interno delle proprie imprese. Si è messo in luce che le imprese del distretto cercano di coinvolgere maggiormente i loro dipendenti, letteralmente "*mettendoci la faccia*", cioè stampando sul prodotto il volto del dipendente che lo ha realizzato, in modo da responsabilizzare il lavoratore ma al tempo stesso valorizzare il prodotto.

Inoltre, nella sede del distretto, nel marzo 2014, in collaborazione con l'INAIL e l'Unioncamere, si è organizzata una "Giornata sulla responsabilità sociale d'impresa – sicurezza e antincendio". L'evento è stato l'occasione per annunciare l'avvio del programma regionale "Dalla Responsabilità Sociale a quella Amministrativa d'Impresa - Dai Sistemi di Gestione della Sicurezza al Modello 231/01" che prevede seminari e corsi gratuiti per *auditor* di sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, realizzati con organismi formativi accreditati e rivolti ai responsabili delle PMI locali e ai loro consulenti.

Con riferimento all'area *politiche di sostenibilità ambientale*, la ricerca ha evidenziato che esiste una forte propensione della presidenza del distretto ad investire in questa direzione. Dall'analisi della documentazione acquisita si evidenziano una serie di attività/progetti che è possibile classificare come iniziative di sostenibilità ambientale, rivolte al risparmio energetico ed idrico, svolte dal distretto nelle annualità 2010/2011 – 2012/2013 – 2014/2015 (cfr. tabella n.12).

**Tabella n. 12**  
**Iniziative di sostenibilità ambientale del distretto**

Annualità 2010/2011	<p>*Proposta al Progetto "FEBO" - "Interventi a sostegno della produzione di energia da fonti rinnovabili nell'ambito dell'efficientamento energetico degli edifici" - installazione di moduli fotovoltaici sulle due falde di copertura delle pensiline auto e creazione del sistema di riscaldamento/condizionamento della sede del distretto nell'ambito del MISE<sup>3</sup>;</p> <p>*Proposta al Progetto "FEBO I" che rientra nell'ambito del POI<sup>4</sup> "Interventi a sostegno della produzione di energia da fonti rinnovabili nell'ambito dell'efficientamento energetico degli edifici e utenze energetiche pubbliche o ad uso pubblico";</p> <p>*Proposta al Progetto "Gulliver - l'educazione ambientale attraverso nuovi applicativi comunicativi: i social network" nell'ambito del Ministero dell'Ambiente<sup>5</sup>;</p> <p>* Proposta al Progetto "REA: Riqualificazione Eco-ambientale Archeologica"<sup>6</sup>;</p> <p>* Progetto "Geoenergy PTI" - la produzione di energia elettrica ottenuta attraverso tecnologie altamente innovative di geoscambio termico che utilizzano esclusivamente il calore del sottosuolo<sup>7</sup>;</p> <p>*Proposta al Progetto "PEGASO" - La banda larga nel Distretto Industriale n.7 Nocera-Gragnano"- Reti di nuova generazione per i Distretti Industriali della Campania<sup>8</sup>;</p> <p>*Presentazione di tre studi di fattibilità nell'ambito del PON MIUR "Ricerca e Competitività" 2007-2013 per le regioni della convergenza<sup>9</sup>; creazione di nuovi distretti tecnologici e laboratori pubblico-privati e relative reti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distretto tecnologico ASCLePIO<sup>10</sup>;</li> <li>2. Laboratorio ad alta tecnologia CO.BIOM.AGRO<sup>11</sup>;</li> <li>3. Laboratorio ad alta tecnologia "GEOENERGY ESAP"<sup>12</sup>.</li> </ol>
---------------------	---

<sup>3</sup> Bando POI "Energie rinnovabili e risparmio energetico" 2007-2013 - linea 1.3 annualità 2010.

<sup>4</sup> POI: Programma Operativo Interregionale "Energie Rinnovabili e risparmio energetico" 2007-2013, linea di attività 1.3, annualità 2011.

<sup>5</sup> Avviso pubblico per l'attribuzione di contributi economici a enti pubblici, soggetti privati singoli o associati, fondazioni ed associazioni per iniziative ed interventi in materia ambientale.

<sup>6</sup> Nell'ambito del Bando "La riqualificazione per la fruizione turistica dei castelli e dei beni di pregio della provincia di Salerno".

<sup>7</sup> PON Ricerca e Competitività 2007-2013 Area Energia e Risparmio Energetico.

<sup>8</sup> Decreto 7 maggio 2010 del MISE.

<sup>9</sup> Calabria, Campania, Puglia e Sicilia.

<sup>10</sup> Analisi, Sicurezza, Controllo Logistico e Protezione Informatizzata Oriented, nell'ambito di reti per il rafforzamento del potenziale scientifico-tecnologico della logistica integrata.

<sup>11</sup> Compostaggio delle BIOMasse di scarto dell'Agroindustria nell'Agro Nocerino-Sarnese; costituzione di un laboratorio pubblico-privato per la razionale gestione delle biomasse di scarto Agroindustriale.

<sup>12</sup> Energia dal sottosuolo per le attività produttive incentrato sullo sfruttamento delle risorse geotermiche del sottosuolo.

Annualità 2012/2013	<p>*Adesione alla Rete Cartesio<sup>13</sup> che ha scelto il distretto come unico riferimento nella Regione Campania per l'applicazione delle nuove frontiere ambientali sia in termini di sviluppo ecosostenibile del territorio sia in termini di sicurezza ambientale di prodotto;</p>
Annualità 2014/2015	<p>*Programma LIFE + Progetto PREFER realizzati in partenariato con le Regioni italiane appartenenti alla rete Cartesio, Ervert, la Scuola Superiore S. Anna di Pisa, Ambiente Italia, Bic-Lazio, e l'Università Bocconi. Il progetto è stato finanziato e le attività sono iniziate ad ottobre del 2013 e termineranno a dicembre 2016. Il progetto è finalizzato a sperimentare una nuova metodologia europea per valutare l'impronta ecologica di prodotti e servizi. La "PEF", <i>Product Environmental Footprint</i>" è la metodologia approvata dalla Commissione europea basata sull'analisi del ciclo di vita che sarà sperimentata per valutare l'impatto ambientale di 8 prodotti selezionati in altrettanti contesti produttivi. Il Distretto industriale di Nocera-Gragnano è l'unico partner del centro-sud Italia e seguirà l'applicazione di tale progetto in Campania; sperimenterà questa innovativa metodologia sui prodotti che caratterizzano la filiera agroalimentare concentrata nelle aree del distretto e nelle zone limitrofe. Obiettivo del progetto è quello di definire l'impronta ecologica di alcuni prodotti che meglio rappresentano questi sistemi produttivi per poi realizzare azioni che ne migliorino le prestazioni ambientali. L'applicazione della PEF consentirà di qualificare "ambientalmente" i prodotti descrivendone le caratteristiche in termini di impatto su aspetti quali consumi idrici, energetici, etc. Tale progetto riguarda due prodotti del settore agroalimentare del distretto: la pasta di Gragnano e il pomodoro pelato e coinvolge 6 aziende della pasta e 10 del pomodoro. Il progetto segue il prodotto durante il suo intero ciclo di vita dalla nascita alla morte, fino allo smaltimento del packaging del prodotto stesso. La Commissione Europea al termine di questa sperimentazione vorrebbe creare un'etichetta ambientale del prodotto<sup>14</sup>.</p>

Non tutti i progetti elencati in tabella sono stati attivati, come dichiarato dalla presidenza, a causa della carenza di fonti finanziarie. Ma il grande obiettivo del distretto industriale di Nocera-Gragnano è la creazione di un distretto *green*, capace di tutelare e difendere le eccellenze e le unicità dei prodotti del suo territorio associandole alla sostenibilità e alla legalità dell'intera filiera produttiva. Sostenere tale progetto non solo viene giudicato eticamente giusto, ma si ritiene possa offrire interessanti opportunità di mercato, considerato che i prin-

<sup>13</sup> La più importante rete italiana per la gestione sostenibile di *cluster*, aree territoriali e sistema di imprese.

<sup>14</sup> Per maggiori informazioni si veda: [www.lifeprefer.it](http://www.lifeprefer.it)

cipali clienti internazionali del distretto, le grandi multinazionali e i *big retailers*, hanno posto i temi della sostenibilità al centro delle proprie strategie di sviluppo e si impegnano a ridurre progressivamente l'impatto ambientale delle loro attività.

La globalizzazione ha unificato le sfide ambientali, sociali ed economiche che le aziende devono affrontare e la ricerca ha registrato che le aziende del distretto sono consapevoli che comprendere ed anticipare tali sfide significa gestire le proprie risorse con efficienza ed efficacia, diventando più competitive.

In riferimento all'area *corrette prassi gestionali*, il distretto si è impegnato attivamente nella lotta alla corruzione ai fenomeni illeciti. Ha, infatti, attivato un protocollo d'intesa con la DIA di Salerno per promuovere lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo locale nel rispetto delle specifiche competenze. Il distretto provvede a raccogliere informazioni quantitative e qualitative di pubblico dominio mettendole a disposizione della sezione DIA. L'accordo operativo è finalizzato a favorire una più ampia attività di monitoraggio delle iniziative imprenditoriali che attengono al settore industriale agroalimentare, attraverso lo scambio di dati e notizie mirate a prevenire e reprimere ogni possibile infiltrazione della criminalità organizzata nel territorio distrettuale.

Oltre a questa iniziativa, l'analisi della documentazione offerta dal distretto ha consentito di evidenziare altre azioni indirizzate alla tematica delle corrette prassi gestionali (cfr. tabella n. 13).

**Tabella n. 13**  
**Iniziative del distretto nella tematica *corrette prassi gestionali***

Annualità 2010/2011	*Il distretto ha organizzato la conferenza sulla "Sicurezza agro ambientale del territorio del Distretto" presso il Senato della Repubblica il 20/07/2011.
Annualità 2014/2015	*Seminario Agromafie in collaborazione con la sezione operativa DIA di Salerno sulla tutela del territorio, legalità e competitività ambientale dei prodotti agroalimentari campani; *Sottoscrizione di un protocollo d'intesa con la DIA di Salerno.

Per quanto concerne, gli *aspetti relativi ai consumatori*, il distretto ha intrapreso protocolli d'intesa con l'Unione Nazionale Consumatori, definito come l'unico protocollo stipulato in Italia tra un distretto industriale e un'associazione di consumatori, con l'obiettivo di creare un sistema di informazione sulla sicurezza agro-alimentare che tenga conto dell'etica d'impresa, delle responsabilità della produzione alimentare, dell'attenzione verso le problematiche emergenti e del dovere di comunicazione ai consumatori.

Il distretto, inoltre, ha sensibilizzato le proprie imprese verso la tutela della sicurezza dei prodotti, verso la comunicazione trasparente e non ingannevole, nonché sono state realizzate alcune azioni rivolte ad educare il mercato ad un consumo sostenibile, ad esempio con il progetto PREFER per le etichette sostenibili. Tale progetto, come già evidenziato, riguarda due prodotti del settore agroalimentare del distretto, la pasta di Gragnano e il pomodoro pelato, e coinvolge 6 aziende della pasta e 10 del pomodoro. Il progetto è finalizzato a sperimentare una nuova metodologia europea per valutare l'impronta ecologica dei prodotti/servizi, con l'obiettivo di creare un'etichetta ambientale di prodotto.

Nella tematica *coinvolgimento e sviluppo della comunità* il distretto si è attivato nella promozione di alcuni progetti che coinvolgono la comunità locale. In particolare ha promosso azioni rivolte all'educazione alimentare, sviluppando progetti per una sana e corretta alimentazione presso le scuole primarie di Salerno. Inoltre, ha sostenuto iniziative di formazione professionale in ambito agroalimentare, per la tutela dell'ambiente e del patrimonio della collettività.

Dall'analisi della documentazione, si evincono una serie di iniziative di sostenibilità rivolte alla comunità (cfr. tabella n. 14).

Tali iniziative sono giudicate importanti, in quanto si ritiene che abbiano prodotto un effettivo avvicinamento delle persone alle imprese; come pure sono state ritenute molto importanti le azioni di sostegno ai progetti di formazione professionale e ai progetti in collaborazione con le associazioni del territorio volti a migliorare la qualità di vita della comunità (ad es. il ristorante solidale).

Infine, il distretto ha attivato un dialogo costante con gli attori pubblici che si occupano di sviluppo, di promozione del territorio e di internazionalizzazione.

**Tabella n. 14**  
**Iniziative del distretto nella tematica**  
**coinvolgimento e sviluppo della comunità**

<b>Annualità 2010/2011</b>	<p>*Proposta di collaborazione con il Dipartimento di Scienze Statistiche ed Economiche degli Studi di Salerno per l'istituzione e il finanziamento di una borsa di studio su "Analisi e dati del Distretto Industriale Agroalimentare Nocera-Gragnano";</p> <p>*Richiesta di accreditamento per la Formazione Professionale e continua ai sensi della delibera reg. 226/2006 volta alla formazione di professionalità in ambito agroalimentare, percorsi formativi sull'innovazione tecnologica e organizzativa, sull'internazionalizzazione delle imprese agroalimentari, sulla gestione d'impresa<sup>15</sup>;</p> <p>*Partecipazione con stand delle aziende del territorio distrettuale all'evento <i>Komen Race for the Cure</i> per la raccolta fondi contro la lotta ai tumori del seno;</p> <p>*Piano di consolidamento con Italia Lavoro per la diffusione di progetti formativi sul territorio;</p> <p>*Presentazione del progetto "Festival della Fertilità – ritualità e mitologia tra fiumi, mari e vulcani della Campania Felix – un contesto agroambientale da salvaguardare"<sup>16</sup>;</p> <p>*Progettazione per la creazione di sistemi turistici locali (STL) nell'ambito dei percorsi turistici archeologico culturali e agroalimentari del territorio distrettuale in collaborazione con i Campi del sapere, Coldiretti e il Consorzio Bonifica comprensorio sarno<sup>17</sup>;</p> <p>*Il distretto ha offerto ospitalità e stimolato il gemellaggio tra la Fondazione "Passarelli" di San Marco di Castellabate e l'Associazione gli "Antichi Virtuosi" di San Potito e la Pro Loco di Roccapiemonte;</p> <p>*Protocollo d'intesa con la casa cinematografica Totem-film e Liemlusrl per ospitalità della troupe durante le riprese e per promozione del territorio dell'agro nocerino sarnese;</p> <p>*Partecipazione con stand delle aziende del territorio distrettuale all'evento Neapolis New Marathon – XIII<sup>a</sup> ediz.</p>
----------------------------	---

<sup>15</sup> Tale richiesta è stata bloccata a causa della mancata predisposizione del certificato di agibilità di Palazzo Marciani, sede del distretto, più volte richiesto al Comune di Roccapiemonte, ente deputato al rilascio.

<sup>16</sup> Nell'ambito del bando POR FESR 2007-2013 (obiettivo operativo 1.10 – attività A) a favore di soggetti che realizzano e gestiscono festival e/o eventi internazionali a sfondo culturale, finalizzati a mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti anche ai fini della destagionalizzazione dei flussi di visita.

<sup>17</sup> Tale progettazione serve a potenziare i percorsi quali acquedotto Claudio, Battistero Paleocristiano, teatro Ellenistico-Romano, e altro.

Annualità 2012/2013	<p>*Realizzazione del progetto “Cucino anch’io” per sensibilizzare le nuove generazioni sul tema della corretta e sana alimentazione;</p> <p>*Partecipazione a Cinecibo, Festival Internazionale del cinema a tema gastronomico che valorizza la corretta alimentazione e il cinema di qualità attraverso una competizione tra opere audiovisive;</p> <p>*Progetto “GWEEK”: lezioni, incontri e giochi dedicati alla sana alimentazione e all’ambiente. I bambini sono stati coinvolti in molteplici e stimolanti attività grazie alle quali hanno dato spazio alla loro creatività interagendo con: 1) i personaggi del fumetto Green, per sensibilizzare i bambini sulla tematica dell’ambiente; 2) i personaggi del fumetto Msr. Kitchen, per sensibilizzare i bambini sulla corretta e sana alimentazione.</p>
Annualità 2014/2015	<p>*Protocollo d’intesa con la Fondazione Universitaria dell’Università di Salerno per avviare una politica sistematica di collaborazione tra le istituzioni pubbliche, l’impresa privata e l’Università al fine di raccordarsi con le esigenze del mondo produttivo e del mondo accademico;</p> <p>*Progetto di creazione del ristorante solidale che si rivolge ad un target preciso di persone, cioè alle famiglie in difficoltà (famiglie monoreddito), che possono mangiare pagando 1€ e trascorrendo una serata in famiglia fuori dalle mura di casa.</p>

## 1.2 Motivazioni e benefici delle iniziative di sostenibilità

La ricerca ha messo in luce che la principale motivazione che ha indotto il distretto ad adottare iniziative di sostenibilità è la penetrazione in nuovi mercati, soprattutto quelli esteri, nonché rispondere alla normativa del settore, principalmente estera. Infatti più volte nella ricerca è emersa la forte consapevolezza dei problemi legati allo sviluppo sostenibile da parte dei clienti esteri del distretto che, quindi, di fatto impongono al distretto di rispondere alle nuove esigenze del mercato. È forte la convinzione nella presidenza della necessità di creare un distretto agroalimentare verde e una filiera agroalimentare a basso impatto ambientale.

Dalla ricerca si evince che i benefici raggiunti dal distretto nell’adottare iniziative di sostenibilità sono rappresentati dall’ingresso in nuovi mercati, dall’externalità positive sulla collettività e dal rafforzamento reputazionale del distretto.

### 1.3 Gestire l'engagement per la sostenibilità

Il distretto industriale di Nocera Inferiore-Gragnano nel mettere in pratica le iniziative di sostenibilità non effettua una selezione delle imprese.

Il processo di partecipazione delle imprese ai progetti è organizzato in due fasi: la prima concerne la comunicazione dei progetti e delle attività che si svolgeranno a tutte le imprese che fanno parte del distretto; nella seconda fase si raccolgono le adesioni delle imprese che vogliono partecipare.

Il distretto non possiede un codice etico nè certificazioni. La ricerca ha però rilevato che la presidenza intende avviare il processo per la richiesta delle etichette sostenibili del distretto e della certificazione EMAS<sup>18</sup>.

Sempre in programma, come già rilevato, il distretto ha la riformulazione della sua *governance*. Attualmente il distretto è organizzato con un Presidente ed un'agenzia, la "Patto Agro S.p.a.", ma non è mai entrato in funzione il comitato<sup>19</sup>. Pertanto, il distretto sta lavorando al suo riconoscimento giuridico nell'ambito della nuova normativa regionale e ad una riformulazione della *governance* che dovrebbe essere composta dai rappresentanti dell'industria agroalimentare, dagli imprenditori dei diversi settori dell'agroalimentare, dalla Camera di Commercio (CIAA), dalle agenzie di sviluppo locale, dalle Università. L'intenzione è quella di creare una *governance* costituita da partecipanti con competenze operative nel settore e non solo uomini politici, in quanto questa nuova composizione potrebbe garantire la funzione di indirizzo strategico del distretto, soprattutto con riferimento allo sviluppo sostenibile. Si è anche rilevato che i principi ispiratori che dovrebbero caratterizzare la nuova *governance* ed indirizzare il compor-

---

<sup>18</sup> Il finanziamento per tale certificazione è stato richiesto alla provincia di Salerno, ma non è ancora arrivato.

<sup>19</sup> Bisogna ricordare che il distretto di Nocera Inferiore – Gragnano non essendo stato finanziariamente supportato dalla Regione, nel 2010 ha proseguito la sua attività grazie ad un finanziamento dalla V Commissione Bilancio del Senato che deliberò un contributo economico per le attività del distretto stesso.

tamento dei suoi partecipanti sono: la responsabilità, l'apertura mentale e l'onestà.

Infine, con riferimento ai processi organizzativi e di gestione per la partecipazione delle imprese del distretto alle iniziative di sostenibilità, la ricerca ha rilevato che tutto avviene in maniera piuttosto informale, non codificato, e soprattutto gestito direttamente dal presidente del distretto e dal direttore dell'Agenzia "Patto Agro Spa".

## **2. Il Distretto Conciario di Solofra**

Il distretto conciario di Solofra<sup>20</sup> ha rappresentato, per lungo tempo, una delle realtà industriali più interessanti del Mezzogiorno d'Italia. Le origini delle attività conciarie in Campania risalgono al XVI secolo, quando l'apparato produttivo era già ben strutturato e contava 51 concerie. Il radicamento delle attività conciarie del distretto solofrano è avvenuto grazie ad una serie di importanti fattori localizzativi come l'abbondanza di acqua, la presenza di boschi di castagno dai quali si poteva estrarre il tannino che garantiva la non putrefazione della concia ed infine la vicinanza al porto commerciale di Salerno. Come pure, a partire dall'inizio del ventesimo secolo, le scoperte scientifiche garantirono al distretto un importante avanzamento tecnico nel sistema produttivo.

Negli anni Cinquanta si assiste ad un notevole e costante aumento della produzione e, contestualmente, l'apertura verso i mercati esteri di approvvigionamento rendeva l'acquisto delle pelli particolarmente economico, favorendo così competitività ed occupazione. In quegli anni il distretto contava ben 70 unità produttive, più che raddoppiate tra il 1961 ed il 1971, ed un'occupazione pari a 1600 addetti.

---

\* Il paragrafo ed i relativi sottoparagrafi sono stati curati dalla dott.ssa Marialaura Nazzaro.

<sup>20</sup> Si ringrazia per la disponibilità e la collaborazione il Dott. Antonello Murru, responsabile area II "Promozione e Agricoltura" della CCIA di Avelino, che ha gentilmente fornito le informazioni per la stesura del seguente paragrafo.

Il trend positivo del distretto conciario dura fino agli anni Novanta quando la crisi dei mercati asiatici riduce significativamente il suo volume d'affari, portando al fallimento molte imprese. Il momento di difficoltà venne superato nel giro di qualche anno, grazie alle riorganizzazioni aziendali, all'abbattimento dei costi di gestione e alla razionalizzazione dei cicli produttivi.

Più di recente, dal 2000 e negli anni successivi, il distretto ha conosciuto una diminuzione della domanda da parte dei clienti tradizionali (Europa, USA e Giappone), ma dal 2010 il distretto sembra aver invertito questa tendenza, tornando ai livelli del passato. Tale ripresa, evidenziata da un nuovo aumento dell'*export* internazionale, sembra essere il frutto di una più profonda riorganizzazione dei processi e dell'innovazione, produttiva e commerciale.

Attualmente il rischio per Solofra è la crescente concorrenza dei paesi in via di sviluppo che possono contare su un costo del lavoro particolarmente basso, la disponibilità di materie prime a basso costo e l'assenza di forti vincoli ambientali (Distretti produttivi Campani).

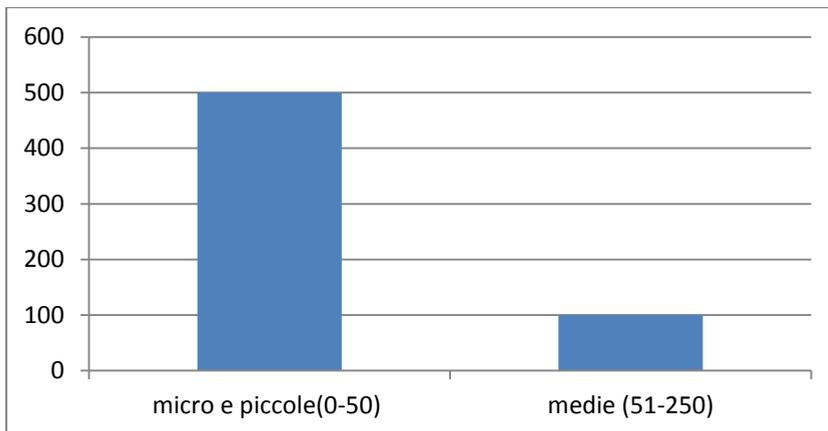
Il riconoscimento giuridico del Distretto della Concia di Solofra è avvenuto tramite la delibera della Regione Campania n.70 del 2 Giugno 1996. Geograficamente collocato a metà strada tra le città di Salerno ed Avellino, il distretto interessa un'area di circa 115 kmq che comprende i comuni di Solofra, Montoro Inferiore, Montoro Superiore e Serino. Il punto di riferimento della produzione è il Comune di Solofra, dal quale il distretto prende il nome, chiamato appunto "Città della Pelle".

In quest'area operano circa 600 aziende di cui circa 500 sono micro o piccole imprese (0-50 dipendenti), poco meno di 100 sono medie (51-250 dipendenti) ma nessuna supera i 100 dipendenti (cfr. figura n. 25).

La quasi totalità delle imprese presenti nel distretto è costituita in forma di società di capitali, seguono le società di persone ed infine le ditte individuali (Infocamere, 2015).

Attualmente il numero di addetti si è attestato intorno alle 4.000 unità, dopo aver subito una significativa contrazione nel 2011, dove si contavano poco più di 3.400 dipendenti (Istat – Archivio Statistico delle Imprese Attive).

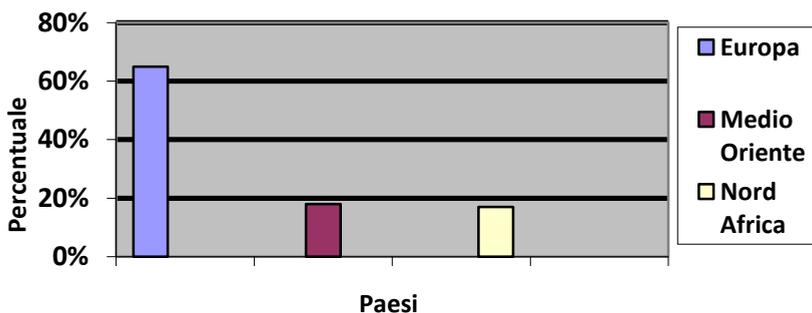
**Figura 25**  
**Dimensione delle imprese del Distretto di Solofra**



Fonte: elaborazione grafica su dati [www.distrettodisolofra.com](http://www.distrettodisolofra.com)

L'orientamento ai mercati esteri ha caratterizzato le vendite del distretto soprattutto in passato. Attualmente i principali mercati di sbocco sono quelli europei anche se parte considerevole della produzione è collocata sui mercati dei paesi medio-orientali ed africani (cfr. figura n. 26).

**Figura n. 26**  
**Mercati di sbocco del Distretto di Solofra**



Fonte: elaborazione grafica su dati Osservatorio Nazionale Distretti Italiani

Le attività svolte all'interno del distretto sono piuttosto omogenee, circa il 90% delle imprese si occupa della lavorazione delle pelli per il settore abbigliamento, il restante 10% dedica la sua attività ai processi che riguardano il nabuk delle calzature.

Il distretto di Solofra ha una specializzazione produttiva basata sulla concia delle pelli ovi/caprine ed il 40% è realizzato in Italia e destinato prevalentemente al settore calzaturiero e dell'abbigliamento.

L'elemento competitivo che differenzia il distretto di Solofra rispetto agli altri poli conciari è il poter disporre di un ciclo integrato di produzione che garantisce un maggior controllo qualitativo del prodotto finito ed offre la possibilità di effettuare, anche in corso d'opera, delle piccole modifiche che il cliente ritiene necessarie. Grazie a questo importante fattore distintivo il distretto di Solofra è riuscito a consolidare la sua tradizionale vocazione artigianale che ha fatto sì che il distretto campano potesse essere conosciuto in tutto il mondo.

### 2.1 Le iniziative di sostenibilità

La ricerca sullo stato dell'arte della sostenibilità all'interno del distretto industriale di Solofra, analizzato rispetto alle aree tematiche proposte dalle linee guida ISO 2600, evidenzia che non tutti gli ambiti sono ritenuti importanti per lo sviluppo sostenibile del distretto. Quelli su cui il distretto è intervenuto nel corso di questi anni sono l'ambito relativo all'ambiente ed al coinvolgimento e lo sviluppo della comunità; pur non trascurando questi due tematiche la ricerca evidenzia la volontà in futuro di voler intervenire nell'ambito della *governance* (cfr. tabella n. 15).

**Tabella n. 15**  
**Iniziative di sostenibilità attuate dal distretto**

Aree tematiche ISO 26000	Effettuate	In progetto	Preferenze (da 1=poco importante a 3=molto importante)
Governo del distretto (Governance)		X	3
Diritti Umani			0

Rapporti e condizioni di lavoro			0
Ambiente	X	X	3
Corrette prassi gestionali			0
Aspetti specifici relativi ai consumatori			0
Coinvolgimento e sviluppo della comunità	X	X	2

La ricerca ha messo chiaramente in luce che nel distretto conciario di Solofra non esiste una *governance* definita ed unitaria ma solo occasionali comitati promotori che hanno il compito di portare a termine i singoli progetti. La mancanza di una *governance* distrettuale è uno dei maggiori fattori che condizionano lo sviluppo del distretto; non esistendo una “cabina di regia” la realizzazione delle iniziative e dei progetti è affidata spesso agli enti pubblici, a seconda dell’ambito che il progetto investe, o alla perseveranza di singoli imprenditori e funzionari pubblici che credono nella validità dell’iniziativa ed agiscono affinché questa si realizzi.

La tematica ambientale è indubbiamente quella su cui il distretto ha maggiormente investito in passato e che, per molto tempo, ha aiutato ad invertire l’andamento di una crescita piuttosto lenta. La particolare attenzione nei confronti della sostenibilità ambientale potrebbe derivare dalla natura stessa del distretto, ovvero dal *core business* distrettuale che ha forti impatti sull’ambiente e dalla presenza sul territorio di piccole industrie chimiche, ma anche da un interesse generale crescente nei confronti di questa tematica.

Il progetto di sostenibilità ambientale più importante realizzato dal distretto è il “Programma per la realizzazione di un marchio di eco-compatibilità del Distretto di Solofra” che ha consentito al distretto di dotarsi dell’attestato di Ambito Produttivo Omogeneo EMAS e di rappresentare l’unica realtà del sud Italia ad avere questa caratteristica (sito istituzionale del distretto).

Gli obiettivi fondamentali del progetto sono tre:

- realizzare un miglioramento ambientale del distretto conciario;
- ottenere l'attesto di Ambito Produttivo Omogeneo (APO) come primo passo verso la certificazione EMAS dell'intero distretto conciario di Solofra;
- rilanciare l'immagine del distretto per consentire alle imprese che operano in esso di accrescere la competitività sul mercato internazionale tramite un'azione di marketing basata sulla riduzione degli impatti ambientali derivanti dalle attività conciarie.

Il progetto, finanziato con la misura 4.3 del POR Campania 2000-2006, ha come obiettivo originario quello di realizzare e promuovere un marchio di eco-compatibilità del Distretto Conciario di Solofra, applicando una metodologia basata sul Regolamento CE N.761/2001 che disciplina l'adesione volontaria delle singole organizzazioni ad un sistema comunitario di eco-gestione e audit (EMAS). Nel 2009 il Bureau Veritas - organismo di ispezione e certificazione *leader* a livello mondiale nei servizi di controllo, verifica e certificazione per la qualità, salute, sicurezza, ambiente e responsabilità sociale - ha rilasciato l'uso del marchio di eco-compatibilità "Distretto conciario di Solofra" alla Camera di Commercio (CCIA) di Avellino.

Il progetto ha previsto il coinvolgimento di diversi *stakeholder* presenti sul territorio campano che si sono uniti in un vero e proprio Comitato promotore formato da CCIA di Avellino, Regione Campania, Provincia di Avellino, ARPAC, diverse associazioni di categoria (Consorzio ASI di Avellino, CGL CISL e UIL di Avellino, CNA di Avellino), organismi tecnici e scientifici (Università, CNR, Istituto sperimentale di Pelli), l'Autorità di Bacino del Sarno ed i Comuni del distretto.

Al Comitato promotore sono stati affidati compiti piuttosto eterogenei, tra cui la definizione e l'attuazione della politica ambientale di distretto, la predisposizione del sistema di gestione ambientale, la ricerca delle possibili fonti di finanziamento e dei *partner* per la realizzazione delle fasi del programma, la redazione del Regolamento d'Uso e del disciplinare per la concessione e l'utilizzo del marchio volontario, la definizione e l'elaborazione del Logo-Marchio eco-compatibilità del Distretto di Solofra.

Per la realizzazione del progetto sono state previste cinque azioni:

- ✓ Azione 1 : analisi preliminare con una serie di incontri tra la Camera di Commercio di Avellino, gli *stakeholder* locali e gli esperti del settore per analizzare le attività inerenti il progetto e l'attribuzione dei diversi ruoli;
- ✓ Azione 2: effettuazione di un'analisi ambientale generale del distretto. Tale analisi dovrà mettere in evidenza la relazione causale esistente tra azioni antropiche, effetti sulle condizioni ambientali e le risposte della società per mitigare tali effetti. L'analisi ha coinvolto i Comuni di Solofra, Serino, Montoro Superiore ed Inferiore, al fine di delimitare il territorio e conferirgli la qualifica APO (Ambito Produttivo Omogeneo). Successivamente si è provveduto a svolgere un'analisi ambientale del distretto conciario che ha teso valutare l'effettiva collaborazione delle imprese del distretto presso le quali sono state effettuate delle visite in loco per controllare gli impatti ambientali dei vari processi produttivi;
- ✓ Azione 3: a seguito dei risultati ottenuti dalle ricerche nelle imprese, il Comitato promotore si è occupato di definire la Politica ambientale di distretto e di predisporre il Sistema di Gestione ambientale per le imprese aderenti. Le iniziative poste in essere in questa fase agevoleranno le imprese interessate ad intraprendere il processo di registrazione presso un organismo terzo accreditato, gettando le basi per la futura registrazione del Sistema di gestione del Distretto di Solofra;
- ✓ Azione 4: realizzazione del Marchio di Eco-Compatibilità. Il Comitato promotore si è impegnato a redigere il Regolamento d'uso ed il Disciplinare per la concessione dell'utilizzo del marchio volontario. Successivamente si è proceduto alla realizzazione grafica del marchio ed all'approvazione del Comitato promotore;
- ✓ Azione 5: pianificazione delle attività promozionali. Molte sono state le iniziative che il Comitato promotore ha posto in essere sul territorio per promuovere e sponsorizzare il progetto. Innanzitutto la creazione di un portale attraverso il quale reperire le informazioni sul progetto e, successivamente, effettuarne la promozione, tramite realizzazione di *brochures* in più lingue e di CD ROM che illustravano le varie fasi del progetto, presso scuole ed imprese, infine pubblicità su quotidiani e riviste specializzate ed organizzazione di convegni pubblici per la presentazione dei risultati del progetto.

Con il Disciplinare del 1 novembre 2008 è stato concesso alla Camera di Commercio di Avellino la titolarità del marchio di eco-compatibilità "Distretto Conciario di Solofra" (cfr. figura n. 27) e pertanto la responsabilità della verifica sul corretto e legittimo uso in conformità agli scopi previsti all'interno del Disciplinare.

**Figura n. 27**  
**Il marchio di eco-compatibilità del distretto di Solofra**



Gli obiettivi del marchio possono essere così sintetizzati:

- incentivare le imprese del distretto conciario di Solofra ad adottare modalità produttive eco compatibili;
- promuovere un confronto costruttivo tra le pubbliche amministrazioni che governano il territorio del distretto ed il sistema delle imprese conciarie;
- mantenere ed accrescere la competitività delle imprese del distretto.

Per quanto concerne l'utilizzo del marchio da parte delle imprese, la CCIA di Avellino autorizza le imprese, che svolgono la loro attività all'interno dei Comuni di Solofra, Montoro Inferiore, Superiore e Serino, ad utilizzare il marchio dopo opportuna verifica dei requisiti in materia ambientale.

Ad oggi le aziende del distretto che si sono dotate del marchio sono 25, ma il progetto è attualmente in *stand by* poichè mancano i fondi per il finanziamento dell'iniziativa. La ricerca, inoltre, ha evidenziato un'altra motivazione, legata allo scarso interesse delle aziende per il marchio, relativa al giudizio di poca spendibilità del marchio sui mercati. Nell'idea iniziale, l'adozione del marchio da parte delle imprese doveva consentire di beneficiarne in termini di incentivi o agevolazioni fiscali, oppure di punteggi aggiuntivi nelle gare d'appalto. Questo indirizzo non è stato perseguito, tranne che per alcuni bandi interni promulgati dalla stessa CCIA. Pertanto il marchio ha perso il suo *appeal* presso le imprese.

La mancanza di una *governance* unitaria e legittimata a rappresentare il distretto ha sicuramente influito sulla possibilità di creare politiche unitarie per le imprese e di proseguire nello sviluppo del progetto. Ciononostante il progetto ambientale ha innescato un circolo virtuoso a livello territoriale riuscendo a coinvolgere la comunità locale e ad avvicinarla alla politica distrettuale. In particolare, la ricerca ha evidenziato alcune iniziative messe in atto dal distretto in favore della comunità all'interno della quale esso è inserito. In primo luogo il progetto del marchio di sostenibilità può essere anche interpretato come un'iniziativa di marketing territoriale. Essa ha previsto la realizzazione di un portale *web* dedicato al distretto, nel quale dare ampia visibilità al marchio, in modo da cercare di coinvolgere un numero crescente di imprese presenti sul territorio e fornire un costante aggiornamento circa lo stato di avanzamento del progetto (numero di imprese dotatesi del marchio, risultati raggiunti, *news*, convegni ed eventi). Inoltre, al fine di sensibilizzare un potenziale bacino di utenti sull'importanza di aderire all'iniziativa, sono stati realizzati un CD rom interattivo, comprendente le linee guida per le imprese interessate a dotarsi del marchio, e un opuscolo informativo sui possibili vantaggi derivanti dall'adozione del suddetto marchio. Sia il CD Rom che gli opuscoli informativi sono stati distribuiti alle imprese durante eventi organizzati dalla Camera di Commercio e/o associazioni di categoria.

Inoltre, è stata fatta anche un'azione di informazione/educazione presso le scuole medie ed elementari della zona, distribuendo gli opuscoli, al fine di sensibilizzare gli studenti sui temi della sostenibilità ambientale. Particolarmente interessante è stata poi la realizzazione di un cartone

animato al quale hanno contribuito i bambini delle scuole elementari degli istituti comprensivi “ Francesco Guarini” di Solofra e “Galliani “ di Montoro. Il cartone animato, intitolato “ La vera storia della pelle di Solofra” narra, attraverso immagini sonore, le fasi della lavorazione della pelle con strumenti che operano nel rispetto ambientale. Il video, attraverso dei personaggi animati, mette in evidenza l’impegno dei conciatori verso una produzione sostenibile e l’attenzione agli scarti di lavorazione ed al loro riutilizzo nel rispetto delle norme ambientali.

La ricerca, inoltre, ha evidenziato alcune potenziali iniziative che il distretto vorrebbe sviluppare al fine di aumentare il coinvolgimento e la partecipazione della comunità alla gestione del distretto (cfr. tabella n. 16).

**Tabella n. 16**  
**Iniziative in progetto nella tematica *coinvolgimento e sviluppo della comunità***

Iniziative	Indice di preferenza (1=scarso interesse 2=medio interesse 3=molto interesse).
▪ Sostenere progetti di formazione professionale.	2
▪ Sostenere progetti sociali in collaborazione con le maggiori associazioni del territorio volti ad agevolare la vita della comunità.	3
▪ Intraprendere e sostenere progetti con le maggiori associazioni di volontariato.	3
▪ Sostenere progetti di formazione sulla CSR, proporre percorsi di formazione per gli studenti e di alternanza scuola/lavoro, laboratori imprese/scuola.	2
▪ Aiutare gli studenti meritevoli finanziando borse di studio universitarie.	2
▪ Intraprendere e sostenere progetti legati alla valorizzazione del territorio.	3

Tutte le iniziative proposte sono state ritenute valide, registrando indici di preferenza più che positivi, tuttavia ciò su cui si ritiene ne-

cessario insistere maggiormente è una collaborazione territoriale integrata tra scuola, associazioni di volontariato ed enti pubblici, al fine di valorizzare pienamente il territorio del distretto e migliorare il tenore di vita della comunità.

La ricerca ha rilevato che intraprendere e perseguire iniziative in favore della comunità è ritenuta un'azione strategica in quanto può rafforzare il senso di appartenenza al territorio e produrre una ricaduta positiva sia per il distretto che per le imprese che ne fanno parte.

Infine, la ricerca ha rilevato che l'ambiente resta il tema nel quale il distretto ritiene maggiormente interessante continuare ad operare in considerazione del forte impatto ambientale delle attività produttive. In questa direzione si era anche pensato ad un progetto per la creazione di un sito di smaltimento degli scarti di lavorazione unico per tutte le imprese del distretto. Il progetto però, ad oggi, non è stato portato avanti. Diversamente si registra una precisa volontà di riprendere il progetto del marchio di eco compatibilità per renderlo finalmente più spendibile sul mercato, cercando di stabilire delle regole precise per l'ottenimento di agevolazioni fiscali o punteggi aggiuntivi nelle gare d'appalto pubbliche per le imprese dotatesi del marchio.

## *2.2 Motivazioni e benefici delle iniziative di sostenibilità*

La ricerca ha messo in evidenza le motivazioni che hanno spinto il distretto ad adottare le suddette iniziative di sostenibilità (cfr. figura n. 28).

Come si evince dalla figura, alcune motivazioni sono riconducibili ad una crescente attenzione delle imprese verso le tematiche della sostenibilità ambientale, collegata ai valori culturali dell'impresa, soprattutto se di dimensioni più grandi, e anche connessa alla speranza di un ritorno di immagine per il distretto stesso.

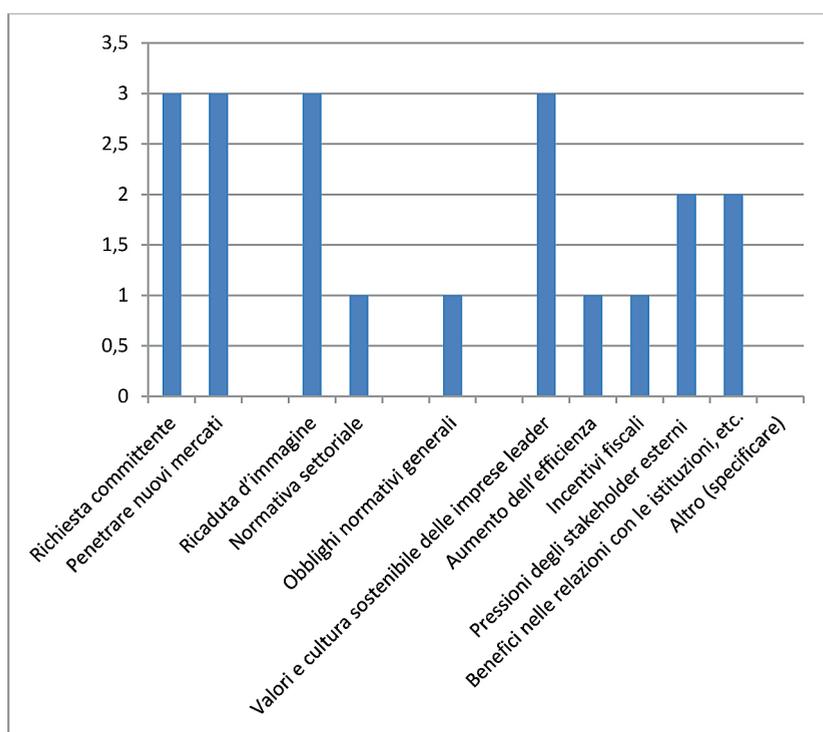
La motivazione principale è sicuramente legata alla possibilità, tramite queste iniziative, di penetrare e rafforzare la presenza nei mercati internazionali, più sensibili alle tematiche della sostenibilità, confermando anche una crescente voglia di internazionalizzazione delle PMI, a fronte di un mercato interno piuttosto stagnante.

Particolarmente dibattuta è stata la motivazione circa gli incentivi fiscali, in quanto nella fase di avvio dei progetti ambientali, il distretto aveva previsto la possibilità, per le aziende aderenti, di ottenere sgravi

fiscali regionali o punteggi aggiuntivi nella partecipazione alle gare d'appalto. Purtroppo questa opzione non è stata mai realizzata, ad eccezione di alcuni bandi interni della CCIA di Avellino che hanno cercato di premiare le aziende certificate.

Alla base del progetto del marchio ambientale c'era anche la volontà di andare incontro alle imprese operanti sul territorio che già manifestavano interesse per tematiche riguardanti la salvaguardia dell'ambiente e che già rispettavano vari *standards* di sostenibilità. Non meno significative per la nascita del progetto sono state le pressioni degli *stakeholder* esterni (associazioni di consumatori, sindacati, ONG) ed i possibili benefici nelle relazioni con le istituzioni, i finanziatori e la comunità in generale.

**Figura n. 28**  
**Motivazioni delle iniziative sostenibili nel distretto\***



\*1=scasso interesse; 3=molto interesse

### 2.3 *Gestire l'engagement per la sostenibilità*

La gestione delle iniziative sostenibili all'interno del distretto conciario di Solofra non è affidata ad un organo di governo del distretto, poiché, come affermato precedentemente, non esiste in questo distretto una *governance* stabile che appunto possa decidere sulle iniziative da perseguire.

La ricerca ha quindi messo in luce la richiesta della necessità di creare una cabina di regia ed ha approfondito gli aspetti inerenti la partecipazione dei membri ed i principi di condotta, nonché ha registrato le richieste di definizione del ruolo che la *governance* distrettuale dovrebbe svolgere.

È stato rilevato che la presenza di una *governance* distrettuale è considerata un requisito fondamentale per portare avanti iniziative di sviluppo sostenibile. Essa dovrebbe essere composta prevalentemente dai rappresentanti delle aziende facenti parte del distretto e coinvolte nelle diverse fasi/attività della filiera produttiva della concia. Per quanto riguarda i principi a cui dovrebbero ispirarsi i suoi partecipanti (cfr. tabella n. 17), la ricerca ha evidenziato che tutte le opzioni hanno riscontrato un interesse notevole. Particolare attenzione è stata posta sul principio dell'"apertura mentale", in quanto si è rilevato che, trattandosi di una *governance* che dovrà sviluppare ed ideare progetti volti allo sviluppo sostenibile del distretto, si ritiene che un atteggiamento proattivo ed orientato all'innovazione potrebbe avere importanti ricadute positive.

**Tabella n. 17**  
**Principi di condotta dei partecipanti**

Principi	Punteggio*
Rispetto reciproco	2
Impegno	3
Onestà	3
Apertura mentale	3
Responsabilità	3

\* da 1 =poco importante a 3 =molto importante

Inoltre, la *governance* dovrebbe svolgere non solo il ruolo di definire le regole ed i processi con cui si prenderanno le decisioni, ma dovrebbe anche mirare a rappresentare un'unione territoriale di imprese interessate non esclusivamente al proprio sviluppo ma allo sviluppo del distretto nella sua totalità.

Per quanto concerne le modalità di partecipazione alle iniziative di sostenibilità attivate nel distretto, la ricerca ha registrato che, in occasione della realizzazione del progetto "Programma per la realizzazione di un marchio di eco-compatibilità del Distretto di Solofra", si era stabilito, nel disciplinare del progetto, di effettuare una selezione delle imprese del distretto. Pertanto, inizialmente, sono state coinvolte quelle aziende che avevano avviato, o erano intenzionate ad intraprendere, un percorso di certificazione ambientale ISO 14001 e che, quindi, mostravano una particolare sensibilità alla tematica ambientale. La selezione delle imprese per lo svolgimento del progetto è stata poi effettuata dal Comitato promotore composto sia da enti pubblici che dalle maggiori associazioni presenti sul territorio.

### 3. Il polo produttivo tessile di San Giuseppe Vesuviano

Il distretto tessile di San Giuseppe Vesuviano è stato creato nel 1997, con Delibera Regionale n. 59 che individuava un'area composta da otto comuni (Carbonara di Nola, Ottaviano, Palma Campania, Poggiomarino, San Gennaro Vesuviano, San Giuseppe Vesuviano, Striano e Terzino) ed estesa su una superficie di 109 kmq<sup>21</sup>.

Nel 2004 il distretto ha cessato di esistere con tale denominazione, non essendo state approvate le delibere regionali relative al suo funzionamento operativo.

Attualmente nell'area territoriale in oggetto è forte la cultura d'impresa. Nella comunità locale è presente un polo produttivo di circa otto mila imprese, che va dalla micro alla piccola e media impresa, per lo più terziste che lavoravano per grandi società e *brand* famosi. Di

---

\* Il paragrafo ed i relativi sottoparagrafi sono stati curati dalla dott.ssa Silvia Delli Carpini.

<sup>21</sup> Si ringrazia per l'intervista e la documentazione l'ex Presidente del Distretto Dott. Luigi Giamundo.

fatto, a giudizio dell'ex presidente del distretto, nell'area è rappresentata l'intera filiera produttiva in grado di attuare tutto il processo di produzione, con collegamenti di tipo organizzativo intersettoriale e infra-settoriale. Le tipologie d'impresa presenti vanno dal diffusore, al *converter*, al produttore di tessuto, all'impresa di produzione di abbigliamento, a quella di ingrosso di abbigliamento e biancheria intima, al *façonier*, all'impresa subfornitrice, alle imprese che si occupano del commercio ambulante, al diffusore e produttore di accessori, all'impresa di servizi quali autotrasportatori, pubblicità, *packaging* e spedizione.

Tali imprese per una questione di spazi e piani urbanistici di territorio hanno nel tempo delocalizzato le loro attività all'interno dell'interporto del CIS di Nola. Questo spostamento è nato da un'esigenza di nuovi spazi, ma nella realtà esiste sempre il collegamento con l'area originaria del distretto, in quanto come letteralmente dichiarato "il distretto fa parte del DNA delle persone".

La nascita della tradizione tessile nell'area del vesuviano avviene in modo spontaneo e risale agli anni '30 quando si sviluppò un'attività commerciale basata sulla vendita ambulante porta a porta di abbigliamento, prodotti tessili, biancheria per la casa e per la persona. A questa attività, che tuttora esiste in zona, si sono affiancati negli anni 50' i primi insediamenti di punti di vendita all'ingrosso e al dettaglio, mentre la creazione dei primi insediamenti industriali si è avuta solo negli anni '70<sup>22</sup>.

Il distretto è nato come polo commerciale evoluto, sede di grossisti del tessile che, in seguito all'esplosione del *made in Italy*, decisero di dedicarsi alla produzione decentrandola in piccoli laboratori. Per tale ragione il distretto di San Giuseppe Vesuviano è stato caratterizzato da una vocazione produttiva derivata, che scaturisce da un processo di integrazione a monte operato dalle imprese commerciali.

Il passaggio ad attività di produzione è avvenuto in modo graduale tramite l'esternalizzazione delle fasi centrali del processo produttivo a terzisti. Tale *modus operandi* ha consentito alle imprese commerciali di non assumersi da un giorno all'altro tutto il rischio imprendi-

---

<sup>22</sup> <http://www.distrettiproduttivi.campania.it/>

toriale delle nuove attività e di vendere a prezzi più bassi dato il costo contenuto della manodopera.

Attualmente nell'area, anche se non esiste formalmente il distretto, coesistono aziende produttrici che affiancano aziende commerciali grossiste di capi di abbigliamento.

### **3.1 Il Progetto Integrato: una sfida per lo sviluppo sostenibile del polo produttivo**

All'epoca della creazione del distretto era stato elaborato un *Progetto Integrato* (PI) con l'obiettivo di sviluppare e far crescere il polo industriale e promuovere l'internazionalizzazione delle imprese ad esso appartenenti. Il progetto prevedeva i seguenti interventi:

- infrastrutturazione primaria e secondaria, sia con strutture edilizie che con opere di urbanizzazione;
- rete telematica di distretto, ovvero, unire in punti virtuali i nodi strategici e offrire gli strumenti necessari alla gestione sinergica dei servizi erogati;
- strutturazione del Centro Servizi Integrati che doveva essere organizzato in due blocchi funzionali: il primo, destinato ad attività di interesse pubblico, che doveva ospitare il centro di assistenza all'emersione, lo sportello unico comprensoriale, l'osservatorio sull'andamento dell'economia distrettuale, il centro studi sul sommerso, l'ufficio stampa e comunicazione del distretto; il secondo, era stato pensato come sistema di servizi direttamente a supporto delle imprese con particolare attenzione all'internazionalizzazione, alle ricerche di mercato sul sistema moda, all'ottenimento di certificazioni di prodotto/processo, all'attività di formazione continua, all'assistenza per la realizzazione di marchi comuni, ai servizi di logistica integrata e al supporto per l'accesso al credito;
- nodo intermodale di scambio;
- produzione di energia alternativa attraverso impianti fotovoltaici a servizio delle singole iniziative e delle aree industriali.

Dalla documentazione del PI si evince che le azioni previste coprivano diverse aree tematiche, in base alle Linee guida ISO 2600: governo del distretto, diritti umani, rapporti e condizioni di lavoro, ambien-

te, corrette prassi gestionali, aspetti specifici relativi al consumatore, coinvolgimento e sviluppo della comunità.

Per quanto riguarda la *governance*, il Progetto non prevedeva la creazione di un governo del distretto, in quanto, alla data di presentazione del PI, la legge regionale doveva approvare la creazione del comitato del distretto, composto dai rappresentanti dei comuni di appartenenza, dalle associazioni di categoria, dalla CCIAA, dalle organizzazioni sindacali. Pertanto si sarebbe da lì a poco creata una *governance* (il comitato) che avrebbe dovuto avere il compito di sviluppare un piano strategico di indirizzo, considerando le specificità del territorio e le caratteristiche delle imprese.

Con riferimento alle tematiche dei *diritti umani, rapporti e condizioni di lavoro e corrette prassi gestionali*, la ricerca, sulla base delle informazioni contenute nel Progetto Integrato, registra che in questo territorio è diffuso il lavoro sommerso, l'utilizzo dei lavoratori extracomunitari, come pure si evince la difficoltà di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro.

Il Progetto Integrato segnalava la volontà di attuare politiche di economia sociale, ovvero, di emersione del lavoro irregolare ed intendeva impiantare sul territorio un centro di assistenza di emersione del sommerso e di sviluppo di una economia sociale del territorio. L'idea centrale da sviluppare era la diffusione ed il radicamento presso il tessuto imprenditoriale locale della convenienza dell'impresa all'emersione. L'evasione è spesso provocata dalla non conoscenza dei reali costi dell'evasione e, a tale scopo, il progetto intendeva offrire alle imprese emergenti una serie di servizi di assistenza e consulenza gratuiti: assistenza fiscale, legale e amministrativa all'emersione; assistenza in materia di sicurezza sul lavoro; assistenza formativa per l'inserimento e il reinserimento dei lavoratori, l'aggiornamento e lo *start-up* d'impresa.

La creazione di un centro di assistenza all'emersione avrebbe reso visibile la presenza di un soggetto che doveva operare in modo specifico per assistere le imprese e i lavoratori all'emersione. Inoltre, tale centro avrebbe dovuto affrontare anche la problematica dell'emersione delle imprese create dalle comunità immigrate nel territorio. La massiccia presenza di immigrati sul territorio, per la gran parte cinesi, che conducono attività d'impresa sommerse, ha, negli ul-

timi anni, completamente stravolto la realtà produttiva e commerciale del territorio, comportando cambiamenti non sempre positivi nel tessuto sociale, economico e culturale. Data la gravità e la diffusione del fenomeno, la ricerca ha rilevato che non è più pensabile programmare lo sviluppo economico di questa area senza affrontare questa problematica.

Le azioni specifiche a favore degli immigrati, previste nel PI, si sarebbero dovute concretizzare nei seguenti interventi: alfabetizzazione, informazione, orientamento e sostegno tecnico-operativo in materia di prevenzione infortuni ed igiene sul lavoro. Altro campo di interesse sarebbe stato la prevenzione dell'irregolarità, attraverso anche un'azione nelle scuole<sup>23</sup>.

Il territorio, in oggetto, è molto esposto al fenomeno del sommerso per una molteplicità di ragioni di tipo culturale, storico, sociale ed economico. Tale fenomeno, se nel passato ha costituito un elemento di competitività, pur in una logica distorta del mercato, ormai è divenuto un peso che impedisce alle imprese di poter crescere e di affrontare in modo proattivo le sfide del mercato internazionale. Per tali motivi gli interventi previsti sono ritenuti di priorità assoluta, in quanto scopo dell'emersione è quello di riqualificare l'intero mondo della cultura d'impresa, non solo migliorare le condizioni materiali, finanziarie e di tutela giuridica del lavoro, ma anche "*creare un'etica del fare profitto in impresa*" che consenta di sviluppare una cultura d'impresa che abbia ben chiaro il valore che essa rappresenta per lo sviluppo territoriale e la qualità della vita delle persone.<sup>24</sup>

Il Progetto Integrato, oltre a prevedere linee di azione specifiche per favorire la partecipazione delle donne attraverso il rafforzamento dell'imprenditorialità femminile, si poneva anche l'obiettivo di garantire opportunità a uomini e donne in termini di crescita occupazionale e professionale. Ancora si prevedeva l'utilizzo di specifici strumenti e metodologie che avrebbero permesso di misurare e valutare l'impatto di genere prodotto<sup>25</sup>. Altri interventi riguardavano la formazione di

---

<sup>23</sup> P.I. – scheda generale e scheda centro assistenza all'emersione.

<sup>24</sup> Progetto Integrato - scheda centro di assistenza all'emersione.

<sup>25</sup> Progetto Integrato – scheda generale .

figure professionali specializzate da inserire nelle imprese dell'area di riferimento.

Per quanto concerne la tematica dell'*ambiente*, il Progetto prevedeva alcune opere infrastrutturali volte a migliorare le aree industriali e cittadine, quali: schermature verdi, piantumazioni di alberi nelle aree di parcheggio e come arredo dei lotti del distretto, sistemi di irrigazione delle acque con realizzazioni di presidi idraulici (vasche di decantazione, sedimentatori, disoleatori, e altro) che dovevano contenere il rischio della contaminazione delle acque sia in presenza di eventi estremi sia in caso di sversamenti accidentali, coperture "a giardino" degli stabilimenti industriali e sistemi di produzione di energia rinnovabile. Si puntava, soprattutto, sugli impianti di produzione di energia alternativa, ovvero, gli impianti fotovoltaici. Il fotovoltaico, infatti, è sicuramente la più appropriata fonte di energia rinnovabile in grado di produrre energia elettrica su grande scala, soprattutto in Italia meridionale dove i livelli di insolazione sono elevati. Gli impianti per la produzione di energia elettrica dovevano essere realizzati nelle nuove aree PIP di Palma Campania e San Giuseppe Vesuviano. Tali impianti dovevano essere installati sulle coperture e sulle facciate dei singoli capannoni integrandosi con le nuove strutture edilizie<sup>26</sup>. L'adozione di tali soluzioni avrebbe comportato il miglioramento non solo delle condizioni di benessere bioclimatico per gli utenti dell'edificio, ma anche reso autosufficiente energeticamente gli edifici<sup>27</sup>. La realizzazione degli impianti fotovoltaici avrebbe permesso di costruire per la prima volta una struttura al servizio dell'intero distretto favorendo il miglioramento della sostenibilità ambientale.

Inoltre, il Progetto Integrato prevedeva anche la successiva elaborazione di un Piano d'azione per lo sviluppo sostenibile del distretto e di un Progetto sperimentale di "Ecolabeling", con le imprese che avrebbero conseguito *standard* di qualità di *performance* generale (ISO 9000), ambientale (ISO 14000 e EMAS) e di responsabilità sociale (SA8000).

---

<sup>26</sup> La tecnologia fotovoltaica consente di trasformare direttamente la luce solare in energia elettrica. Il dispositivo più elementare capace di operare una tale conversione è la cella fotovoltaica.

<sup>27</sup> P.I. - scheda Impianti fotovoltaici.

In relazione alla tematica *aspetti specifici relativi ai consumatori*, dall'analisi del PI si evince la volontà di voler attuare iniziative rivolte all'educazione del mercato ad un consumo sostenibile, attraverso la creazione di alcuni Consorzi (Napoli 2001, Centro Moda Campano, CO.VES.Scarl., CI.VES.). Tali consorzi avevano come obiettivi: la creazione di un marchio del prodotto per chiarirne la provenienza e dare la giusta visibilità alle aziende della sub-fornitura e fornitura diretta; la comunicazione di utilizzo di materiali riciclati nelle lavorazioni; la realizzazione di un Town Center per l'assistenza alberghiera ai clienti. Altri obiettivi dei consorzi erano: favorire lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali e creare occupazione aggiuntiva; favorire l'emersione<sup>28</sup>.

Per quanto concerne l'area *coinvolgimento e sviluppo della comunità* erano state previste diverse azioni: segretariato sociale e sistema informativo unitario; servizio socio-psico-educativo per l'infanzia e l'adolescenza; assistenza domiciliare integrata per anziani e disabili; centri diurni polivalenti per minori; centri di accoglienza per immigrati e povertà estreme; sostegno e supporto alle famiglie in difficoltà. Il distretto, in questo campo, sarebbe diventato un nuovo modello di politiche sociali con investimenti nelle capacità individuali, attribuendo alle autonomie locali un ruolo di primo piano e garantendo il coinvolgimento di una pluralità di soggetti, pubblici e privati, *profit* e *non-profit*<sup>29</sup>.

Tra i tanti interventi previsti nel PI è stato realizzato negli anni scorsi un laboratorio tessile destinato alle persone con difficoltà economiche e che avessero voglia di imparare un mestiere<sup>30</sup>.

### 3.2 *L'attualità del Progetto Integrato*

La motivazione principale del Progetto Integrato era quella di rispondere ad una molteplicità di esigenze espresse dal territorio. Il sistema produttivo, infatti, richiedeva interventi di raccordo tra domanda e offerta, sia sul mercato dei beni che su quello dei servizi, coinvolgendo gli attori economici, la pubblica amministrazione, gli

---

<sup>28</sup> P.I. - scheda generale

<sup>29</sup> P.I. - scheda generale

<sup>30</sup> Tale iniziativa e tante altre sono state effettuate con la Fondazione "Il Faro" di Susanna Agnelli; [www.ilfaro.it](http://www.ilfaro.it)

enti locali e le parti sociali. L'intervento rispondeva, nello specifico, alla necessità di riconversione e ricollocazione delle attività produttive in aree attrezzate, al decongestionamento delle aree urbane con conseguenti effetti positivi sulla vivibilità e lo sviluppo economico-sociale. Una corretta localizzazione delle aree produttive implicava, inoltre, l'intervento sulle reti di comunicazione viaria soddisfacendo la domanda di maggiore accessibilità del territorio, sia nel suo interno sia con altre realtà economicamente strategiche. In definitiva, il PI intendeva rispondere alle esigenze di riassetto territoriale, produttivo e sociale, considerate strategiche per un concreto sviluppo del sistema distrettuale.

La ricerca ha rilevato che solo perseguendo questa strategia "di rete" era ed è ancor oggi possibile assistere le imprese nei loro percorsi di crescita e, in particolare, accedere al mercato globale. Le interconnessioni di rete consentono di collegare il contesto "locale", in cui sono radicate le imprese, al contesto "globale", verso il quale nel contempo esse devono orientarsi e nel quale devono sapersi muovere per fare fronte alla competizione in atto<sup>31</sup>.

Il Progetto appare quindi di assoluta attualità, considerate anche le tante iniziative nel campo della sostenibilità, pertanto la ricerca rileva la necessità di ri-attivarlo.

### *3.3 Elementi di gestione dell'engagement nel Progetto Integrato*

Il progetto non definiva i criteri di selezione delle imprese che avrebbero partecipato alle iniziative di sostenibilità; sembra, quindi, rifarsi ai principi di spontaneità e allo spirito di emulazione. Dallo studio della documentazione relativa alle iniziative in ambito ambientale, previste nel Progetto, si evincono però indicazioni più precise relativamente ai principi e ai criteri di fondo ai cui avrebbero dovuto ispirarsi le varie iniziative <sup>32</sup>:

- partecipazione consapevole di tutti gli attori sociali alla determinazione degli obiettivi e degli impegni e alla corrispondente condivisione delle responsabilità nella programmazione e nella attuazione

---

<sup>31</sup> P.I. – Scheda generale.

<sup>32</sup> P.I. – Scheda generale.

dei processi, promuovendo un sistema di convenienze che garantisca continuità e solide fondamenta ai processi negoziali in cui si concretizza la concertazione;

- progressiva dematerializzazione del sistema economico, cioè, delle quantità di risorse naturali, rinnovabili e non rinnovabili, mobilitate per alimentare l'apparato produttivo ed i modelli di consumo attuali;
- diminuzione dei rischi connessi a specifiche forme di inquinamento o degrado ambientale.

Il PI prevedeva l'attivazione di un *forum* dell'ambiente, che, attraverso opportune procedure di consultazione, avrebbe svolto un ruolo attivo per arrivare ad individuare gli elementi di criticità e le risorse da prendere in considerazione, in altri termini, avrebbe identificato obiettivi, *target* e strategie di intervento in un comune patto per la sostenibilità.

Sulla base delle risultanze derivanti dal *forum* si sarebbe poi arrivati all'elaborazione di un piano d'azione per lo sviluppo sostenibile del distretto, come insieme di obiettivi prioritari e strategici per il distretto, costituito da una serie di azioni di carattere generale da porre in essere per il miglioramento delle condizioni ambientali.

Ugualmente, il Progetto sperimentale di "Ecolabeling" riteneva di dover ricercare valori di qualità comuni nelle aziende del distretto, nel senso di presenza di certificazioni di performance (ISO 9000), di qualità ambientale (ISO 14000 e EMAS), in modo da poter creare un "marchio" della filiera del distretto, con il quale identificare e caratterizzare le aziende che producono nell'area con determinate *performance*.

La creazione dell'"ecolabeling di distretto" avrebbe potuto contribuire ad introdurre fattori qualitativi di elevata competitività sia all'interno del distretto, introducendo il meccanismo del circolo virtuoso, sia all'esterno, in particolare nei mercati internazionali, dove l'aggregazione di realtà con elevati *standard* di qualità, riconoscibili dal "labeling", avrebbe dato maggiore forza competitiva anche alle aziende più piccole dell'area.

È ben chiaro dall'analisi effettuata che per il cammino verso uno sviluppo sostenibile del distretto si richiede l'adesione, anche sul piano delle scelte e dei comportamenti, di una pluralità ampia di soggetti, sociali ed economici, attraverso cui si esprimono interessi diversi e spesso conflittuali, ma il cui attivo coinvolgimento rappresentava l'elemento qualificante dell'intero processo.

Ancora si registra il giudizio circa l'indeguatezza di progetti astratti, calati dall'alto, ossia dal governo regionale, senza coinvolgere le imprese e senza tener conto delle loro esigenze. Inoltre, si sottolinea la necessità di progettare politiche di sostegno al distretto garantendo allo stesso tempo sicurezza ai cittadini e sviluppo della collettività.

Si richiede l'attivazione dei comitati di distretto, un organismo di regia e di coordinamento, composto dai rappresentanti dei comuni, dalle associazioni di categoria e dai sindacati, in maniera da costituire una *governance* che possa soddisfare tutte le istanze degli *stakeholder*. L'indagine, infine, rileva che i principi ispiratori del *governance* dovrebbero essere il buon senso e una profonda conoscenza della realtà territoriale.

#### **4. Il polo produttivo tessile di Sant'Agata dei Goti (Casapulla, S. Marco dei Cavoti, Aversa, Trentola Ducenta) ed il polo calzaturiero di Grumo Nevano –Aversa**

La ricerca empirica<sup>33</sup> ha rilevato che il Distretto Tessile di Sant'Agata dei Goti (Casapulla, S. Marco dei Cavoti, Aversa, Trentola Ducenta), e il Distretto calzaturiero di Grumo Nevano-Aversa non possono essere considerati più tali poiché non è stato dato seguito alle delibere regionali sulla operatività dei distretti, ad esempio attraverso la costituzione dei comitati per la loro gestione. Pertanto, nel seguito del lavoro si forniranno informazioni storiche inerenti questi due distretti, nonché si fornirà la documentazione desunta dalle interviste svolte con i principali interlocutori istituzionali delle aree indagate.

Il distretto tessile di Sant'Agata dei Goti – Casapulla è stato individuato dalla delibera regionale n.59 del 1997. Il distretto si estendeva nella parte centrale della Campania, in una zona collinare prossima al Parco Regionale del Taburno e comprendeva 20 comuni, di cui 6 della provincia di Benevento e 14 della provincia di Caserta.

Le imprese operanti nell'area erano specializzate nel settore tessile-abbigliamento, in prevalenza capispalla, pantaloni, maglieria e cami-

---

\* Il paragrafo ed i relativi sottoparagrafi sono stati curati dalla dott.ssa Silvia Delli Carpini.

<sup>33</sup> Si ringrazia per l'intervista e la collaborazione il Sindaco di Sant'Agata dei Goti, il dott. Carmine Valentino

ceria e nell'offerta dei relativi servizi produttivi (taglio, cucito, confezioni e stiro), ma anche nel comparto del confezionamento per conto di imprese terze e nella fabbricazione di macchine tessili.

Le origini delle lavorazioni tessili sono antichissime, risalgono al settecento, ovvero, all'epoca del polo sierico di San Leucio, sede di attività produttive di tessuti in seta per l'arredamento di altissima qualità<sup>34</sup>. Ad oggi esistono solo poche realtà produttive ed il distretto di fatto non esiste più.

I dati di seguito riportati sono quindi stati desunti dalle interviste effettuate con i principali rappresentanti dei comuni che rientrano nel distretto. In particolare, dall'intervista con il Sindaco di Sant'Agata dei Goti è emerso che nel territorio di Sant'Agata e dintorni, attualmente, operano circa una decina di aziende del tessile. La maggior parte delle imprese esistenti in passato nell'area ha, infatti, interrotto le attività produttive o ha delocalizzato le produzioni in paesi a basso costo della manodopera, ad esempio i paesi balcanici. Le cause scatenanti di questa crisi sono imputate alla globalizzazione e all'*export* cinese, ma accanto a queste si individuano altri fattori che hanno costretto le aziende del tessile a chiudere gli stabilimenti, quali:

- 1 un sistema creditizio non efficace, definito incapace di effettuare politiche di *pricing* differenziate per le imprese a seconda della loro solidità; incapace di affiancare efficacemente il sistema produttivo e di valutare le aziende al di là dei bilanci contabili. Il sistema presta poca attenzione ai fondi comunitari e a quelli regionali e il tutto porta ad una visione poco strategica dell'investimento pubblico;
- 2 sistemi di pianificazione con troppi vincoli. Si denunciano molte difficoltà all'apertura di nuove attività nel territorio che determinano spesso la scelta di de-localizzare le attività;
- 3 il costo della manodopera. È indicato come un fattore non più competitivo nel nostro paese: il costo dell'operaio per l'azienda è giudicato troppo elevato da sostenere nel tempo. Si denuncia la necessità di un sistema di detassazione o di incentivi fiscali alle imprese che assumono giovani o ricollocano i lavoratori in mobilità.

---

<sup>34</sup> <http://www.distrettiproduttivi.campania.it/>

Non esistendo più il distretto non possiamo descrivere le iniziative in essere o possibili verso la sostenibilità, ma possiamo riportare le richieste di intervento che i rappresentanti degli enti locali si attendono dalla Regione. *In primis* sarebbe necessario creare una *governance* composta da imprenditori ed enti locali che abbia come principio caratterizzante l'innovazione. In secondo luogo, per valorizzare *i rapporti e le condizioni di lavoro*, occorrerebbe puntare sulla formazione di competenze specifiche e sull'aggiornamento continuo. Inoltre, per combattere la lotta alla corruzione ed i fenomeni illeciti (*corrette prassi gestionali*), che purtroppo nel territorio oggetto di studio sono frequenti, bisogna agire su cultura e valori della collettività; si richiede, inoltre, una maggiore presenza dello Stato. Per quanto riguarda *l'ambiente*, poiché l'area rientra nella zona oramai conosciuta come la "terra dei fuochi" e non più "Campania felix", si richiede l'adozione di politiche volte alla sostenibilità ambientale o meglio alla "salubrità del territorio".

Per quanto concerne la parte del distretto che insiste sull'area di San Marco dei Cavoti, situata in provincia di Benevento e comprendente 16 Comuni del bacino Tammaro-Fortore, la ricerca ha rilevato che in quest'area è ancora in carica il presidente del distretto, di nomina provinciale<sup>35</sup>.

Questo territorio ha vissuto un periodo fiorente intorno agli anni '80 e '90, in particolare nell'industria del tessile, anche se tutta l'area presenta differenziazioni di prodotto che vanno appunto dal tessile, al dolciario, all'energetico.

Attualmente sono rimaste una decina di aziende del comparto tessile e pertanto, alcuni anni fa, per superare la crisi del settore, si puntò su un nuovo modello di sviluppo che avrebbe offerto benefici a tutto il territorio della provincia sannita. In concertazione con l'Agenzia Regionale per la Promozione della Ricerca e dell'Innovazione, Campania Innovazione, si discussero le linee guida di un progetto per la costituzione di un "cluster energetico" che doveva mirare a valorizzare gli impianti produttivi già esistenti al fine di razionalizzare il fabbisogno energetico. Nel progetto era anche coinvolta l'agenzia energetica Energy Service Company e una rete di imprese locali.

---

<sup>35</sup> Si ringrazia la Presidente del Distretto Silvana Malagrino per le informazioni forniteci.

Il progetto doveva dare una risposta produttiva attraverso la sinergia con i comuni, puntando sulla *green economy*<sup>36</sup>, ma non è stato mai finanziato.

La ricerca, inoltre, ha registrato la necessità di dare attuazione ad un piano di riorganizzazione per un nuovo assetto produttivo dell'area basato sullo sviluppo integrato di più settori (tessile, abbigliamento, energia, dolciario e turistico).

Dopo il fallimento dell'Agenda regionale 2007/2013, gli intervistati auspicano che con la nuova programmazione vengano stanziati finanziamenti per le aree interne, creando un nuovo protagonismo nazionale e degli enti territoriali<sup>37</sup>.

Per quanto concerne, il Distretto calzaturiero di Grumo Nevano – Aversa, individuato dalla delibera della Giunta Regionale n.59 del 02 giugno 1997, esso comprendeva 23 comuni, di cui 16 appartenenti alla provincia di Caserta (Aversa, Cesa, Frignano, Lusciano, Orta di Atella, Parete, San Marcellino, San Tammaro, Sant'Arpino, Succivo, Teverola, Trentola, Ducenta, Villa di Briano, Carinaro, Gricignano) e 8 comuni della provincia di Napoli (Arzano, Casandrino, Casavatore, Casoria, Frattamaggiore, Grumo Nevano, Melito di Napoli, Sant'Antimo).

Geograficamente il distretto si connotava per una maggiore vocazione tessile delle aree dei comuni in provincia di Napoli, mentre tra le imprese insediate nella provincia di Caserta vi era una maggiore presenza di produzioni calzaturiere (Distretti produttivi campani).

Le attività tessili nel territorio hanno origini antiche, documentate sin dal 1300 con l'esistenza di un'associazione dei Cimatori dei panni di lana e dei sarti. Tale produzione tessile si era sviluppata e diffusa grazie alla domanda e alla vivacità economica della vicina città di Napoli (Distretti produttivi campani).

La tradizione calzaturiera si sviluppa, invece, qualche secolo più tardi, nella prima metà del '900 quando sul modello artigianale-manifatturiero sorsero nei comuni di Grumo Nevano, Arzano, Casan-

---

<sup>36</sup> Articolo de "Il Mattino": Distretto Industriale di San Marco dei Cavoti. Martusciello: 500mila euro per il monitoraggio», 11/06/2013.

<sup>37</sup> <http://www.ntr24.tv/it/news/fortore/la-nuova-sfida-2-0-del-distretto-industriale-di-san-marco-dei-cavoti.html>,11/06/2013.

drino, Casoria e nel comprensorio aversano i primi calzaturifici a conduzione familiare.

Le aziende del settore calzaturiero hanno mantenuto la dimensione semi artigianale, posizionandosi nel segmento medio-alto del settore. La presenza sul mercato avviene, soprattutto, attraverso la modalità di attività per conto terzi, ma diverse sono le imprese che sono riuscite a creare un proprio marchio ed essere presenti direttamente anche su mercati esteri. Ciò si evidenzia soprattutto nelle produzioni di qualità medio-alta maschile, nelle quali si registrano alcuni marchi importanti con una forte identità di prodotto sul mercato (distretti produttivi campani).

Dall'intervista con il Sindaco del Comune di Frignano<sup>38</sup> emerge che il distretto non è più operativo data l'esigua presenza di imprese calzaturiere nel territorio di riferimento.

Diversi anni fa, il comitato di distretto ebbe come obiettivo quello di aiutare le aziende tessili e calzaturiere che vivevano situazioni non agevoli. A questo scopo vennero creati i Consorzi Impre.Co e UNICA. Il primo ha sede nel comune di Carinaro (Caserta), zona industriale Aversa nord, e comprende 90 piccole e medie aziende di produzione nel settore del tessile e della moda<sup>39</sup>. Lo scopo era quello di attuare una totale integrazione orizzontale e verticale fra i vari settori del Sistema Moda e sfruttare le sinergie che ne derivavano.

Il Consorzio UNICA, sempre con sede a Carinaro (CE), comprendente oltre trenta imprese del settore calzaturiero, è stato creato con l'ausilio di 24 imprenditori al fine di rilevare aree dove esternalizzare gli stabilimenti in virtù della congestione dell'area dell'avversano.

Ad oggi, tali consorzi sono ancora in essere, ma soffrono tanto della crisi economica generale quanto delle pressioni dell'economia cinese molto competitiva nel settore tessile e calzaturiero.

La ricerca rileva una forte richiesta, da parte delle istituzioni locali, di intervento della politica regionale al fine di supportare questi territori che ancora oggi, con grandi difficoltà, creano sviluppo ed occupazione.

---

<sup>38</sup> Si ringrazia per le informazioni l'attuale Sindaco di Frignano (CE), Gabriele Piatto ed ex presidente del distretto.

<sup>39</sup> Dati del 2007.

## 5. Il polo produttivo dell'oreficeria

Il distretto orafa campano ha origini molto antiche. Già al tempo di Federico II di Svevia erano presenti nella zona del napoletano alcuni laboratori orafi e si ritiene che, sotto il regno di Carlo II d'Angiò, sia stata costituita la prima corporazione di orefici, "La Nobile arte degli orefici", che fu destinataria di un vero e proprio statuto da parte del re. Ma è dal 1400, sotto il dominio aragonese, che si comincia a sviluppare una vera e propria scuola napoletana dell'oro che aveva sede nella zona che attualmente è conosciuta come Borgo Orefici, alle spalle del porto di Napoli. Nel 1700 il sovrano Carlo di Borbone adottò una serie di misure per incoraggiare lo sviluppo delle manifatture, così anche con Ferdinando IV di Borbone si cominciò a diffondere massicciamente la lavorazione dell'argento per la creazione di monili destinati a committenze laiche ed ecclesiastiche. Nel 1815, con il rientro a Napoli del re Ferdinando di Borbone, fu possibile stabilire delle officine al di fuori della città e cominciò a diffondersi la figura del bigiottiere che destinava le sue creazioni alle classi borghesi. Nel 1865 un censimento della Commissione di igiene sanciva la presenza, solo nell'area del quartiere napoletano Pendino, di 280 imprese artigiane, 10 fonditori di argento e 26 fonditori di galloni e scopiglie.

Ancora più antica è la storia della lavorazione del corallo e del cammeo la cui produzione è localizzata nella zona di Torre del Greco, in provincia di Napoli.

La pesca e la lavorazione del corallo erano diffuse in tutto il Mediterraneo già nel 1400, epoca in cui quasi tutte le famiglie della zona di Torre del Greco lavoravano in questo settore ed i pescatori locali si spingevano fino alle coste africane ed alla Tunisia.

Alla fine del 1700 fu chiesto e promulgato il Codice Corallino e fu fondata la Real Compagnia del Corallo che assegnò ai torresi il monopolio della vendita del corallo.

Il polo della gioielleria campano attualmente comprende circa 2.300 imprese tra produzione, ingrosso e commercio, divise tra le aree

---

\* Il paragrafo ed i relativi sottoparagrafi sono stati curati dalla dott.ssa Marialaura Nazzaro.

di Napoli, Marcianise e Torre del Greco (Assessorato alle Attività Produttive, Regione Campania).

Il *core business* del polo consiste nella lavorazione dell'oro e dell'argento per la zona di Napoli e per quella di Marcianise, mentre il corallo e il cammeo viene lavorato quasi esclusivamente nella zona di Torre del Greco.

La ricerca analizza, in base alle linee guida dell'ISO 26000, le iniziative di responsabilità sociale messe in atto dall'associazione Assocoral di Torre del Greco e dai Consorzi "Antico Borgo Orefici" e "Il Tarì", rispettivamente per la zona di Napoli e di Caserta.

Nonostante il polo produttivo orafo campano non sia mai stato giuridicamente riconosciuto come distretto, con la delibera n. 463 dell'08 settembre 2011 la Giunta Regionale ha approvato un'azione di sistema volta allo sviluppo di "reti di imprese". L'azione è finalizzata ad accompagnare e sostenere progetti che, andando oltre i limiti dei distretti, mirino alla costruzione di rapporti duraturi tra sistemi che, pur se localizzati in contesti territoriali differenti, abbiano caratteri simili o complementari dal punto di vista produttivo e dei processi innovativi. Tra i *network* individuati vi è l'antichissimo polo orafo campano<sup>40</sup>.

### 5.1 L'Antico Borgo Orefici

Il Borgo Orefici si estende tra Corso Umberto e via Marina a Napoli, zona da sempre destinata ad attività commerciali data la vicinanza al mare.

Il Consorzio Antico Borgo Orefici<sup>41</sup> nasce nel marzo del 2000, grazie al costante impegno degli artigiani e commercianti che operano nella zona del Borgo. Il Consorzio nasce con l'obiettivo di riunire in un unico e compatto organismo le 350 aziende ed i 2000 addetti diret-

---

<sup>40</sup> Il dato si riferisce al POR Campania FESR 2007/2013- Obiettivo Operativo 2.6: "Il distretto orafo campano" Azione di sistema per l'accompagnamento ed il sostegno delle imprese dei distretti produttivi campani nel processo di sviluppo di "Reti d'Imprese" (Regione Campania).

<sup>41</sup> Per l'elaborazione del seguente paragrafo si ringrazia il dott. dott. Roberto de Laurentiis, presidente del Consorzio Antico Borgo Orefici.

ti, che in quell'epoca operavano all'interno del Borgo Orefici, al fine di valorizzare l'antica zona orafa di Napoli, puntando alla riqualificazione urbanistica ed al rilancio commerciale dell'area.

Attualmente il Consorzio comprende al suo interno circa 90 micro aziende tutte afferenti alla filiera orafa.

Gli obiettivi che tuttora si pone il Consorzio sono di varia natura e sono così sintetizzabili (sito istituzionale) :

- definizione generale della fattibilità dello sviluppo locale;
- analisi del fabbisogno in termini di servizi, infrastrutture ed investimenti materiali;
- individuazione della fattibilità delle singole iniziative;
- interfaccia e concertazione con gli enti istituzionali competenti;
- eliminazione delle problematiche economico/finanziarie derivanti dall'azione delle singole aziende;
- assistenza e supporto nella realizzazione delle singole iniziative.

Per la realizzazione dei suddetti obiettivi il Consorzio è organizzato in cinque organi di gestione: l'assemblea generale dei consorziati, il consiglio direttivo, il presidente del Consorzio, il collegio dei revisori dei conti ed il comitato dei garanti.

Il consiglio direttivo, a cui è affidata l'amministrazione del consorzio, è composto da un numero di membri non inferiore a sette e non superiore a dodici, rinnovabili ogni cinque anni e al quale possono far parte anche membri non consorziati. Il consiglio direttivo è il punto centrale della gestione del Consorzio poiché predispone l'ordine del giorno dell'assemblea generale, giudica sull'ammissione e sull'esclusione dei consorziati, predispone il bilancio consuntivo e preventivo da sottoporre all'assemblea generale e svolge tutte le funzioni allo stesso attribuite per legge e per statuto.

Il Consorzio si è dotato di uno statuto all'interno del quale sono indicati gli obiettivi che si intende perseguire e le modalità in cui il Consorzio opera e regola le sue attività, l'adesione dei soci, la gestione del fondo consortile e le modalità di scioglimento del Consorzio. Per la realizzazione degli obiettivi, il Consorzio si avvale di una costante azione di concertazione con il mondo istituzionale in modo da individuare tutti i possibili interventi di natura pubblico/privata che possano rilanciare il Borgo.

Per quanto concerne l'area di gravitazione commerciale, il mercato di sbocco delle imprese consorziate è sostanzialmente quello territoriale, il 60% circa del commercio avviene infatti con aziende campane, il 30% è dedicato al mercato nazionale e solo il 10% è destinato ai mercati esteri, principalmente europei.

### 5.1.1 Le iniziative di sostenibilità

Le iniziative sostenibili intraprese dal Consorzio Antico Borgo Orefici sono molteplici, la maggior parte riconducibili alla dimensione sociale e rivolte allo *stakeholder* comunità, con la finalità principale di contribuire allo sviluppo della comunità locale all'interno del quale il Consorzio è inserito, ma anche con l'intento di migliorare la competitività delle imprese aderenti (cfr. tabella n. 18).

La ricerca ha evidenziato interventi nella formazione dei giovani, nel coinvolgimento della comunità tramite l'organizzazione di eventi, mostre e fiere e nello sviluppo internazionale, per il supporto delle imprese associate. Tutto ciò è spiegabile in un profondo radicamento del Consorzio all'interno del territorio e nella volontà di creare una sinergia dalla quale il Consorzio trova linfa vitale per svilupparsi ed operare in accordo con le istituzioni locali.

**Tabella n. 18**  
**Iniziative di sostenibilità attuate dal polo produttivo**

Aree tematiche ISO 26000	Effettuate	In progetto	Preferenze espresse (da 1=poco importante a 3=molto importante)
Governo del distretto (Governance)			
Diritti Umani			
Rapporti umani e condizioni di lavoro			
Politiche di sostenibilità ambientale		X	
Corrette prassi gestionali		X	3

Aspetti specifici relativi ai consumatori	X	X	2
Coinvolgimento e sviluppo della comunità	X	X	3

In relazione all'impegno del Consorzio nei confronti della comunità locale, la ricerca evidenzia una serie ampie e diversificate di iniziative.

In collaborazione con Comune di Napoli e la Regione Campania, il Consorzio ha creato il 10 marzo 2010, "La Bulla", il primo incubatore di imprese del polo orafa napoletano, iniziativa che evidenzia il forte legame con il territorio. Infatti "La Bulla" nasce con l'intento di accompagnare lo sviluppo delle giovani imprese orafe, favorire la riqualificazione del centro storico della città napoletana, creare nuova occupazione per i giovani in un settore d'eccellenza come quello dell'oreficeria napoletana. L'intento è quello di valorizzare il modello Borgo Orefici. Le principali funzioni dell'incubatore sono due:

- formazione orientata all'occupazione: i giovani hanno la possibilità di essere seguiti ed poi trovare occupazione presso gli operatori del settore, a cominciare da quelli aderenti al Consorzio Antico Borgo Orefici;
- incubazione di impresa: il Consorzio accompagna le giovani imprese nella fase di *start-up*. Dopo i primi quattro anni le imprese incubate sono aiutate a trovare laboratori nel borgo.

Attualmente la struttura all'interno del quale l'incubatore di imprese "La Bulla" è ospitata, è di proprietà del Comune di Napoli ed è stata recentemente ristrutturata nell'ambito del Progetto Integrato Polo Orofa Campano. Il Comune ha dato in gestione l'immobile al Consorzio, per 20 anni, e all'interno del palazzo sono stati costruiti laboratori, aule per la formazione e spazi espositivi.

In relazione alle funzioni dell'incubatore è possibile distinguere la parte produttiva, nella quale sono previste tutte le fasi di lavorazione (fusione, incastonatura, produzione), e la parte dei servizi, quale il *design*, gemmologia, assistenza fiscale, amministrativa e gestionale.

Il primo bando pubblico per la selezione delle imprese da "incubare", emanato nel settembre 2010, ha visto l'insediamento delle prime sette micro imprese che tuttora sono accompagnate nel loro percorso di *start up*.

- Inoltre, il Consorzio ha intrapreso una serie di progetti formativi:
- in collaborazione con l'istituto tecnico "Elena di Savoia", progetto per l'"Obbligo Formativo" (primo attivato in Campania), per 20 ragazzi del quartiere napoletano Mercato – Pendino che hanno acquisito, nelle botteghe degli artigiani, le competenze dei maestri orafi;
  - progetto di apprendistato, finanziato dalla Regione Campania, presso le imprese artigiane del Borgo, destinato a 15 ragazzi;
  - progetto di *work experiences*, della durata di 12 mesi, in 10 ditte artigiane del Consorzio, per 10 giovani disoccupati;
  - nel 2006, il Consorzio è diventato ente accreditato presso la Regione Campania per lo svolgimento di attività di scuola orafa;
  - progetto per un corso biennale di 1800 ore per il rilascio dell'attestato di orafo, per 20 giovani disoccupati.

Inoltre, il Consorzio è capofila del Patto Formativo sul Polo Orafo Campano, progetto a cui aderiscono i Consorzi orafi della Regione Campania (Il Tari, Oromare, Vulcano prom.Art.) e la Federazione Orafi Campani, con l'obiettivo di definire un "quadro strategico di interventi formativi" per disoccupati, occupati del settore orafa, al fine di una maggiore inclusione sociale. Ancora, il Consorzio ha costituito insieme a primari enti istituzionali, scuole, università ed aziende, il "Polo Formativo della Moda For. Moda" per dare attuazione agli interventi formativi in progetto.

Ancora, il Consorzio ha ideato o preso parte a diverse iniziative culturali:

- partecipazione e realizzazione di mostre ed eventi sull'eccellenza orafa napoletana, presso le ambasciate internazionali nella sede della Regione Campania a New York;
- progetto per la realizzazione del Borgo virtuale e del Museo virtuale dell'arte orafa;
- partecipazione al Maggio dei monumenti, organizzazione di mostre e convegni e visite guidate all'interno del borgo con la collaborazione dell'Archivio di Stato, il Comune di Napoli, l'Ente provinciale per il turismo;
- costituzione di una compagnia teatrale "Compagnia Borgo Orefici" composta da orafi ed attori per la promozione di commedie della tradizione napoletana anche all'interno del borgo;

- realizzazione di mostre ed eventi con gli istituti di cultura italiana all'estero sulle tecniche di lavorazioni dell'oro.

Inoltre, nel 2009 il Consorzio ha partecipato al convegno "Val Camastra" organizzato dall'ENI, dove è stato presentato come esempio di buone prassi per modelli di sviluppo sostenibile.

Per i propri associati il Consorzio ha organizzato diverse attività volte allo sviluppo della competitività delle proprie aziende, anche se non direttamente inerenti la sostenibilità, quali il progetto "Oronet" per lo sviluppo delle tecnologie dell'ICT tra le imprese orafe campane; il progetto "Internazionalizzazione e promozione dell'offerta produttiva del settore gioielleria e oreficeria", finalizzato all'internazionalizzazione delle imprese orafe campane ed alla presenza delle stesse a tre fiere del settore in Giappone, Regno Unito e U.S.A. Ancora ha offerto agevolazioni per la partecipazione degli artigiani del Borgo orefici ad alcune fiere internazionali (Baselword a Basilea, Barnajoya a Barcellona, Iberjoya a Madrid, New York International Spring Fair e International Autumn Fair a Birmingham).

Inoltre, al fine di potenziare la capacità innovativa delle imprese consorziate, anche nell'ottica della sostenibilità, il Consorzio ha siglato un Protocollo d'intesa con Città della Scienza (Fondazione Idis) per la definizione di progetti innovativi sul settore orafa e per la riproduzione di gioielli pompeiani.

Il Consorzio si è dotato della certificazione ISO 9001 per la qualità dei processi e dei servizi orafi e rappresenta uno tra i pochi casi di certificazione di qualità di un "distretto urbano" nell'ambito di una nuova iniziativa legata alla realizzazione di un marchio di qualità del Borgo.

Per quanto concerne gli aspetti relativi al consumatore, è stato siglato un protocollo d'intesa tra il Consorzio Antico Borgo Orefici e Federconsumatori Campania che prevede la creazione di un bollino, denominato "Valore vero" (cfr. figura n. 29), sinonimo di qualità, cortesia e legalità a tutela del consumatore. L'ambizione di questa iniziativa, dichiarata dal presidente del Consorzio, è quella di sorvegliare il mercato ed assicurare il consumatore sulla commercializzazione dei soli prodotti sicuri, attraverso un coinvolgimento diretto dei singoli operatori del Borgo. "Il bollino offre l'occasione ai soggetti impegnati

in azioni socialmente responsabili di far conoscere e di valorizzare le proprie iniziative, intercettando anche quelle attuate in maniera inconsapevole: si crede che esempi concreti di comportamento virtuoso possano essere fonte di apprendimento ed emulazione per altri imprenditori" (sito istituzionale).

**Figura . 29**  
Il logo del bollino etico



Infine, la ricerca ha messo in evidenza le iniziative future che, ancora una volta, sembrano essere orientate al *coinvolgimento e sviluppo della comunità*, oltre che testimoniare una maggiore attenzione del Consorzio nei confronti dei clienti e dei consumatori.

Innanzitutto, il Consorzio ha esplicitato la volontà a continuare ad investire sulla riqualificazione urbanistica e sul recupero del Borgo Orefici: la ricerca ha rilevato la richiesta di un potenziamento della sicurezza, coinvolgendo anche un istituto di vigilanza privata che coadiuvi l'ordine pubblico nel garantire la sicurezza dei commercianti della zona.

È inoltre in progetto un piano di rilancio commerciale che prevede le seguenti azioni:

- servizi per migliorare l'efficienza logistica ed operativa del Consorzio;
- attivazione di una *fidelity card* per i clienti che acquistano dagli artigiani afferenti al Consorzio;
- servizi per migliorare la fruibilità da parte dell'utenza di Borgo Orefici (installazione di stalli per le biciclette, di zone adatte al parcheggio ecc);
- investimenti nella comunicazione e nella pubblicità delle iniziative del Consorzio;

- creazione di un marchio di qualità “Borgo Orefici” sulla base della certificazione ISO 9001;
- investimenti nella scuola di formazione e nell’incubatore di imprese “La Bulla”.

La ricerca ha inoltre messo in luce che è chiara volontà della presidenza di garantire che la *governance* del Borgo sia sempre rappresentativa di tutte aziende facenti parte del consorzio.

Infine, la ricerca ha rilevato anche un nascente interessamento del Consorzio al problema ambientale. Consapevoli dei problemi causati dagli scarti di lavorazione del settore orafa, gli imprenditori aderenti al Consorzio vorrebbero potenziare la raccolta dei rifiuti speciali in collaborazione con l’ASIA Napoli, anche se non è ancora stato stabilito un vero e proprio progetto né firmato un protocollo d’impresa.

### 5.1.2 *Gestire l’engagement per la sostenibilità*

Il Consorzio Antico Borgo Orefici non dispone di una *governance* specifica per gestire le iniziative di sostenibilità ma si affida agli organi di governo previsti dallo statuto del Consorzio.

La ricerca ha registrato che già in sede di partecipazione al Consorzio viene richiesta alle imprese l’adesione alla certificazione ISO 9001. In particolare alle imprese commerciali viene richiesta la certificazione della qualità del servizio, mentre gli artigiani devono certificare sia i prodotti che i processi produttivi.

In progetto la creazione di un marchio di qualità che attesti la sicurezza dei prodotti orafi del Borgo. Il marchio sarà legato ad un disciplinare che indicherà tutte le regole che i consorziati devono rispettare e alle quali dovranno attenersi, nonché conterrà le norme etiche per gli artigiani e per i commercianti il cui mancato rispetto costituirà motivo di perdita della certificazione ma anche esclusione dal Consorzio.

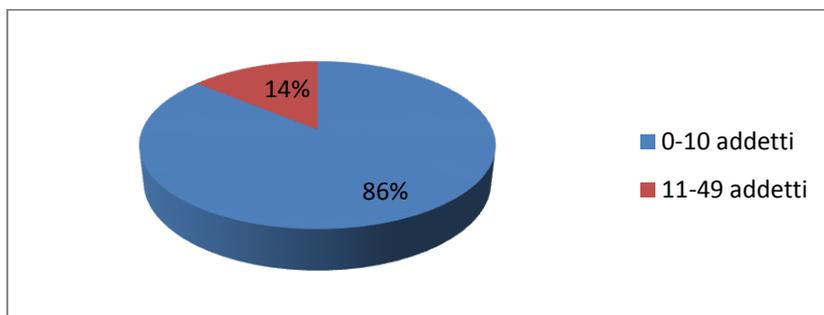
Infine, un punto importante, definito strategico dalla presidenza del Consorzio, è la gestione delle attività di comunicazione sia interne, tra le imprese associate, sia esterne nei confronti della clientela, con l’obiettivo di un maggiore coinvolgimento alle attività del Consorzio e di una maggiore fidelizzazione.

## 5.2 L'Assocoral

L'Assocoral<sup>42</sup> nasce nel 1978 a Torre del Greco e rappresenta il naturale proseguimento dell'Unione dei Corallai, attiva già dai primi anni del '900.

L'Assocoral è un'associazione che comprende circa 50 imprese, di cui 43 sono di micro dimensioni e 7 di piccole dimensioni, per un totale di addetti pari a 298 unità (figura n. 30).

**Figura n. 30**  
**Composizione dimensionale delle imprese dell'Assocoral**



Scopo dell'associazione è la tutela, la valorizzazione e la promozione dell'artigianato del corallo, dei cammei e del comparto produttivo orafa ad esso connesso. A questo scopo l'associazione svolge attività a sostegno delle imprese associate: assume la rappresentanza nei rapporti con le istituzioni e le pubbliche amministrazioni, assiste le imprese nel disbrigo di pratiche burocratiche, cura la formazione professionale, supporta l'internazionalizzazione delle imprese associate, organizza convegni e seminari, si occupa dell'allestimento di mostre ed eventi culturali di rilievo internazionale.

L'Assocoral è dotata di uno statuto associativo in cui sono previsti gli organi di governo dell'associazione: il consiglio direttivo, composto da set-

---

<sup>42</sup> Per la realizzazione del seguente paragrafo si ringraziano per il prezioso contributo il Dr. Tommaso Mazza, presidente dell'associazione Assocoral, e la Dott.ssa Pina Tella, responsabile della segreteria Assocoral.

te membri che rappresentano tutta la filiera produttiva del corallo, che nomina un presidente ed un vice-presidente, ed è supportato da un ufficio di segreteria. Inoltre l'associazione è organizzata con un'assemblea di soci, una giunta esecutiva, un collegio dei sindaci e dei probiviri.

Le aziende associate in Assocoral commercializzano i loro prodotti in misura equa nel mercato interno (50%) ed in quello estero (50%). I paesi di sbocco esteri sono in assoluta maggioranza quelli europei (50%) (soprattutto il Regno Unito e l'Olanda), seguono i paesi asiatici, in particolar modo Cina, Giappone (40%), gli Stati Uniti (5%), infine una piccolissima parte è venduta in Africa ed Oceania.

### 5.2.1 Le iniziative di sostenibilità

La ricerca ha messo in evidenza che l'Assocoral ha svolto diverse iniziative volte a migliorare la sostenibilità delle sue imprese associate, come pure ha in progetto nuovi interventi.

Gli ambiti interessati dalle azioni riguardano soprattutto la tematica ambientale, l'attenzione verso i consumatori e la comunità locale (cfr. tabella n. 19). Gli interventi sulla *governance*, come detto, sono stati affrontati con riguardo alla definizione dello statuto dell'associazione che istituisce un consiglio direttivo, rappresentativo di tutta la filiera produttiva del corallo.

**Tabella n. 19**  
**Iniziative di sostenibilità attuate dal polo**

Aree tematiche ISO 26000	Effettuate	In progetto	Esprimere preferenze (da 1=poco importante a 3=molto importante)
Governo del distretto (Governance)	X		1
Diritti Umani			0
Rapporti e condizioni di lavoro			0
Ambiente	X		3

Corrette prassi gestionali			0
Aspetti specifici relativi ai consumatori	X		2
Coinvolgimento e sviluppo della comunità	X	X	2

L'ambiente, ed in particolare la tematica dell'estrazione del corallo, ha già da diversi anni alimentato tanti dibattiti a livello internazionale e raccolto un'attenzione speciale da parte dell'Assocoral.

Il corallo è ricaduto tra gli interessi del Convention on International Trade of Endangered Species (CITES), in quanto considerata materia prima in via di estinzione, ma alcuni studi scientifici e il dibattito avviato da diverse associazioni delle imprese del settore, compresa l'Assocoral, hanno dimostrato il contrario. Pertanto, nella conferenza CITES in Olanda nel giugno 2007, si è stabilito che il corallo rosso "corallium rubrum" non è in pericolo di estinzione e non fa parte delle specie protette dalla CITES. Per questo tipo di corallo, quindi, non esistono restrizioni al commercio nazionale ed internazionale.

Diversamente, nel 2008 le specie di corallo provenienti dall'Asia (Corallium Secundum Carallium Elatius, Corallium Japonicum e Corallium Konojoi) sono entrate nella lista CITES (terza appendice) ed il loro commercio è appositamente regolamentato; come pure per alcune specie di coralli (Stylaster corallium), elencate nella seconda appendice, il commercio è regolamentato ed il corallo deve essere accompagnato da documenti d'esportazione numerati.

L'Unione Europea con il Regolamento (CE) n.338 del 1997 ha applicato rigorosamente i dettami stabiliti nella Convenzione di Washington, con successive modifiche (regolamento n. 1808/2001 del 30/08/2001), ha indicato le specie a rischio (regolamento n.834/2004 del 28 aprile 2004).

La ricerca ha rilevato che le aziende associate all'Assocoral non utilizzano corallo proveniente dalle barriere coralline, ma soprattutto che l'associazione nel corso degli anni si è sempre battuta per una gestione della risorsa in maniera sostenibile: già nel 1996, l'associazione ha pre-

sentato una proposta di legge che regolamentava la pesca del corallo nell'ottica di una sua tutela; successivamente, nel 1999, ha varato un progetto il "Red Coral Project", finanziato dall'Unione Europea, per lo studio del corallo con l'obiettivo dell'elaborazione di un piano per lo sviluppo sostenibile della risorsa; attualmente è *partner* dell'organismo di controllo per la pesca.

Oltre la tematica ambientale, l'Assocoral segue una politica di sostenibilità sociale con riguardo alla comunità locale. La cittadina di Torre del Greco è da sempre riconosciuta come la città del corallo ma non sembra beneficiare dello sviluppo delle attività economiche legate a questa risorsa.

Molti degli interventi ideati e sviluppati dall'Assocoral vanno nella direzione di riqualificare l'area territoriale, di migliorarne la competitività sociale al fine di ottenere anche una ricaduta positiva nelle imprese ivi localizzate.

Nell'ambito degli interventi promozionali e di *marketing* territoriale, l'Assocoral, insieme al Comune di Torre del Greco, ha organizzato la mostra "Seduzione senza tempo, il corallo tra memoria e modernità" per rilanciare l'immagine del corallo in Italia e nel mondo. Nell'esordio nella città di Torre del Greco, nel novembre 2014, sono stati coinvolti i giovani allievi dell'Istituto di Istruzione Superiore "Francesco Degni", indirizzo artistico, che hanno accompagnato i visitatori nel percorso della mostra. Dedicata alla bellezza del corallo, la mostra iconografica si snoda lungo le vie del centro storico del centro della città.

La città è stata la prima tappa di un progetto che ha continuato il suo percorso a Vicenza, poi ad Hong Kong, in Giappone ed infine a Las Vegas.

Questo importante progetto ha visto coinvolti nomi prestigiosi che hanno contribuito allo sviluppo dell'iniziativa: da sottolineare la partnership con la Fiera di Vicenza e il suo presidente Matteo Marzotto, i patrocini dell'ICE (Agenzia per la promozione all'estero delle imprese italiane) e dell'Interfacoltà di Moda, Costume e Gemmologia dell'Università "La Sapienza" di Roma, il contributo di Mario Valentino SpA e il supporto di SticcoSped, società di spedizioni. In particolare l'ICE ne ha apprezzato il valore fortemente rappresentativo del *made in Italy* ed ha sostenuto l'Assocoral che ha organizzato, nella tap-

pa di Hong Kong, due seminari rivolti alla descrizione dell'alto valore delle creazioni in corallo e cammei, quali ispirazioni iconografiche e stilistiche nei secoli, ed all'ulteriore approfondimento sui temi sociali dell'uso sostenibile della risorsa corallo.

L'associazione è inoltre coinvolta in diversi eventi formativi, quali il PON di alternanza scuola-lavoro e l'apprendistato di giovani al di sotto dei 18 anni, in collaborazione con Camera di Commercio di Napoli, finalizzati a favorire la formazione e il reclutamento dei giovani nel mondo del lavoro.

Altro ambito di interesse dell'associazione è il mercato, ossia gli aspetti specifici relativi al consumatore, laddove l'associazione ritiene che esista un'errata informazione circa il corallo ed il rischio della sua estinzione. In questa direzione l'impegno dell'Assocoral va nella direzione di una costante informazione al mercato, realizzando attività di comunicazione in diverse modalità, dalla partecipazione alle fiere, alla comunicazione sul sito istituzionale, alla realizzazione di una *brochure* informativa, prodotta su carta riciclata.

Per quanto riguarda le iniziative che l'associazione vuole attivare nel prossimo futuro, la ricerca ha evidenziato l'interesse dell'Assocoral a rafforzare le azioni rivolte alla comunità locale, prevedendo allo stesso tempo la partecipazione ed il coinvolgimento attivo della collettività. Le azioni previste rientrano nelle seguenti categorie di interventi:

- sostenere progetti sociali in collaborazione con le maggiori associazioni del territorio volti ad agevolare la vita della comunità;
- sostenere progetti di formazione sulla CSR, proporre percorsi di formazione per gli studenti e di alternanza scuola/lavoro, laboratori imprese/scuola;
- sostenere progetti di formazione professionale.

L'attività di formazione rivolta a creare figure professionali di artigiani giovani nella lavorazione dei coralli e dell'oreficeria è considerata di rilevanza strategica per la continuazione della vita delle imprese in questo settore. L'Associazione, con il supporto delle istituzioni locali e nazionali, vorrebbe ulteriormente investire sui giovani che vogliono intraprendere un percorso nella lavorazione del corallo e dei cammei, mettendo a loro disposizione *stage* formativi presso le aziende ad essa associate.

Con un grado di interesse minore vengono classificati i progetti svolti in collaborazione con le associazioni di volontariato e il finanziamento di borse di studio per studenti meritevoli.

In merito all'analisi delle motivazioni che hanno spinto il polo produttivo torrese ad implementare iniziative di sostenibilità, nonché a progettare per il futuro prossimo nuove azioni nel campo dello sviluppo sostenibile, la ricerca registra l'importanza di queste azioni per la penetrazione in nuovi mercati, per la ricaduta d'immagine ed per i benefici ottenibili nelle relazioni con le istituzioni, i finanziatori, la comunità (cfr. tabella n. 20).

**Tabella n. 20**  
**Motivazioni all'implementazione di iniziative di sostenibilità**  
**nel polo produttivo torrese**

<b>Motivazioni</b>	<b>Punteggio (da 1=poco importante a 3=molto importante)</b>
Richiesta del committente	1
Penetrazione in nuovi mercati	3
Ricaduta d'immagine	3
Normativa settoriale	2
Obblighi normativi generali	2
Valori e cultura sostenibile delle imprese leader	1
Aumento dell'efficienza	1
Incentivi fiscali	0
Pressioni degli stakeholder esterni (associazioni di consumatori; ONGs, ecc)	2
Benefici nelle relazioni con le istituzioni, finanziatori, comunità	3

Dalla tabella si evince che, di fatto, diverse sono le motivazioni giudicate importanti dall'Assocoral per intraprendere un percorso di crescita sostenibile. Determinante nella scelta dell'associazione è la volontà di supportare l'internazionalizzazione delle imprese associate e

la ricerca di nuove aree di sbocco, con un conseguente ritorno d'immagine non solo per l'associazione e per tutte le imprese associate ma anche per il territorio di Torre del Greco e della Campania.

Fondamentale per l'Assocoral è il sostegno della comunità, il valore del territorio con la sua cultura storica ed il *know how* unico nel settore del corallo. Ed è proprio verso la comunità locale che l'associazione si impegna costantemente anche attraverso il coinvolgimento della stessa collettività locale in nuove iniziative e progetti.

La ricerca rileva, dunque, la piena consapevolezza dell'associazione nel valore del rapporto di reciproca interdipendenza esistente tra imprese del settore della gioielleria in corallo ed il proprio territorio.

Ancora la normativa settoriale è un altro aspetto considerato importante per operare in maniera sostenibile. L'Assocoral, già da tempo, sta cercando di promuovere l'uso sostenibile del corallo.

Da tutte queste azioni l'associazione sta traendo importanti benefici. Si è dichiarato che non solo il polo produttivo è sempre più integrato nella comunità e riconosciuto come attore attivo del territorio, ma comincia ad avere importanti riscontri anche a livello internazionale.

### ***5.2.2 Gestire l'engagement per la sostenibilità***

La gestione delle iniziative sostenibili è affidata agli organi di governo dell'Assocoral. Le imprese associate partecipano ai progetti in maniera spontanea, ossia non viene effettuato alcun tipo di selezione. L'intento della *governance* è quello di rendere partecipi e rappresentare con le iniziative tutta la filiera produttiva delle lavorazioni in corallo e dei cammei non escludendo le attività commerciali.

L'uso delle ICT viene giudicato importante per la diffusione delle comunicazioni, ma anche da un punto di vista operativo per semplificare gli incontri tra gli associati, che avvengono anche per via telematica.

Si è rilevato che l'associazione intrattiene rapporti collaborativi e sinergici con le istituzioni locali, al fine di meglio gestire tutte le iniziative ideate per la promozione del territorio. Inoltre è collegata con tutte le associazioni nazionali del settore.

Infine, la ricerca ha registrato le richieste che il polo produttivo del corallo, rappresentato dall'Assocoral, rivolge alla Regione Campania e che possono sintetizzarsi in un supporto alle attività del settore, attraverso

uno snellimento delle pratiche burocratiche, al sostegno delle attività dell'apprendistato, nonché nella richiesta di svolgere un ruolo di attore attivo nello sviluppo di accordi commerciali con i *partner* stranieri.

### 5.3 Il Tarì

Il Tarì è una società consortile per azioni, operativa dal 1996, che, come dichiarato, vuole rappresentare un punto di riferimento indiscusso non soltanto nel mondo orafa nazionale, ma anche all'estero.

Situata a Marcianise, provincia di Caserta, occupa un'estensione di 135.000 mq., per un totale di oltre 80.000 mq. dedicati permanentemente alle attività di produzione e distribuzione delle imprese socie, cui si aggiungono i 9.500 mq. dei padiglioni fieristici.

Si tratta di un centro unitariamente gestito, che ingloba al suo interno la lavorazione, la produzione, la distribuzione ed il commercio all'ingrosso dei preziosi ed affini (cfr. figura n. 31).

Il Tarì conta 400 aziende, di cui il 30% imprese produttive, il 30% aziende di servizi ed il restante 40% aziende della distribuzione. Le imprese socie hanno una struttura prevalentemente di medie dimensioni (75%).

La società consortile genera circa 850 milioni di euro di fatturato consolidato l'anno. Il 30% del prodotto delle aziende è destinato all'*export* (in prevalenza paesi europei e del mediterraneo, Stati Uniti, Russia, Cina).

Il nome del Tarì deriva da un'antica moneta aurea araba, diffusa nel Regno di Napoli fino all'età aragonese, che esprime "la più idonea identificazione di un luogo in cui tradizione e innovazione sono le due facce di una stessa moneta" (sito istituzionale).

La ricerca<sup>43</sup> ha rilevato che la direzione della società è affidata ad un consiglio di amministrazione, composto dai soci ed esperti esterni, e ad una direzione generale da cui dipendono l'area promozio-

---

<sup>43</sup> Si ringrazia l'amministratore delegato il generale Maurizio Scoppa e la dott.ssa Floriana Marino, responsabile area promozioni e relazioni esterne del Tarì.

ne/relazioni estere, gli affari generali, l'approvvigionamento, l'attività amministrativa.

L'area promozione/relazioni organizza tre manifestazioni fieristiche l'anno, specializzate per il settore, a cui partecipano le aziende interne e circa 100 espositori esterni, e che registrano oltre 25.000 presenze per ogni edizione. La più importante è l'evento "Tari Mondo Prezioso" che si svolge nei mesi di maggio ed ottobre e riesce ad attirare un numero elevato di visitatori (circa 5000 per ogni edizione) tra clienti, espositori esterni e consumatori. Questo evento è il più importante in Italia dopo l'evento fieristico "Vicenza Oro".

L'ufficio promozionale organizza, inoltre, diversi eventi espositivi e manifestazioni extra-settore l'anno.

La società consortile è strutturata per rappresentare un punto di riferimento per le imprese consorziate ed offrire e sviluppare servizi altamente specializzati che coprono tutte le attività esercitate nel centro (sito istituzionale):

- attrarre gli operatori del settore sia a livello nazionale che internazionale;
- promuovere il polo e le imprese consorziate attraverso fiere, incontri, eventi e convegni;
- formare ed aggiornare gli operatori del settore e i soci;
- controllo e vigilanza di tutta la struttura.

**Figura n. 31**  
**Il Tari**



### 5.3.1 Le iniziative di sostenibilità

La ricerca ha evidenziato che Il Tarì non adotta una politica esplicita ed unitaria rivolta allo sviluppo sostenibile del centro, ma piuttosto dall'indagine emergono una serie di iniziative che la società consortile sta portando avanti e che possono farsi rientrare in comportamenti volti alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività e di responsabilità sociale.

Sotto il profilo della dimensione ambientale, la ricerca registra la presenza di pannelli solari nella zona del parcheggio della sede della società. Inoltre, per la gestione delle acque, la società ha organizzato un sistema di raccolta e trattamento, costituito da vasche di raccolta che servono tutte le aziende e un sistema di depurazione, nonché un sistema di analisi delle acque, che coinvolge esperti esterni che poi pianificano gli interventi correttivi. Altro intervento concerne l'organizzazione di un sistema di raccolta differenziata dei rifiuti, effettuata da una ditta specializzata.

Nell'ambito dei comportamenti socialmente responsabili possono farsi rientrare alcune azioni che vanno da interventi rivolti alle aziende socie ad azioni rivolte alla comunità locale.

Nella prima categoria rientrano l'attività svolta dal procuratore legale della società consortile in merito alle problematiche relative alla sicurezza sul lavoro, nonché l'istituzionalizzazione di un laboratorio/incubatore d'impresa per la realizzazione dei prototipi.

Per la collettività, Il Tarì ha organizzato alcuni seminari per sensibilizzare la comunità sui temi della lotta alla corruzione; ha erogato borse di studio per giovani meritevoli residenti nel comune di appartenenza. Inoltre, in seno alla Società si è creata la Fondazione il Tarì, struttura per l'alta formazione dedicata ai temi del *design*, della ricerca e dell'innovazione con l'obiettivo primario di sostenere ed incentivare la cultura locale mediante la difesa e la valorizzazione del *made in Italy* su scala globale.

L'indagine ha poi rilevato che le azioni suddette sono state realizzate con motivazioni attribuibili alla ricerca di un aumento dell'efficienza e di una ricaduta positiva in termini di immagine.

### 5.3.2 *Gestire l'engagement per la sostenibilità*

Il Tarì si è dotato, dal 2010, del codice etico, strumento che supporta i principi che la società condivide e pone a fondamento delle proprie azioni, ma che va anche ad inserirsi in un discorso più ampio che vede la completa adesione alle prescrizioni contenute nel D.Lgs.n.231/01.

All'interno del codice etico sono individuati i valori che costituiscono l'idea della società consortile, i diritti, i doveri e le responsabilità, che bisogna tenere nella conduzione degli affari, i diritti e doveri ai quali i terzi che entrano in contatto con la società devono attenersi. Significativo il riferimento nel codice alle tematiche quali la promozione e la costante formazione delle risorse umane; la tutela del patrimonio aziendale quale bene appartenente alla collettività dei soci; la tutela e la promozione di interessi diffusi tra la collettività, quale presupposto per il "buon nome" dell'azienda. A tali fini, Il Tarì propone l'osservanza effettiva del codice etico, come parametro per giudicare la propria reputazione ed il proprio buon nome.

Per il rispetto ed il controllo del codice, la società si è dotata di un comitato etico, composto da tre componenti. Il comitato opera congiuntamente e in piena sintonia con gli organi sociali, il *management*, i dipendenti e i collaboratori per la sua applicazione.

L'indagine effettuata registra anche alcune proposte di intervento richieste alla Regione Campania per migliorare il funzionamento del polo produttivo e commerciale de Il Tarì. In particolare la direzione richiede un miglior utilizzo dei fondi europei per il sostegno alle attività del polo, la ricerca di una maggiore snellezza negli iter burocratici che troppo spesso rappresentano un ostacolo alla competitività della società consortile e delle imprese associate, un intervento nella raccolta dei rifiuti che possa migliorare il decoro dell'area circostante ed un intervento nell'attività di controllo delle acque sporche.

## CAPITOLO VI

### DISTRETTI SOSTENIBILI E SVILUPPO LOCALE: PROPOSTE PER LE ISTITUZIONI

#### 1. Il ruolo delle istituzioni locali

In tutti gli studi teorici ed empirici, analizzati per le finalità di questo volume, emerge il ruolo non secondario svolto dalle politiche pubbliche e dalle istituzioni locali a sostegno dei sistemi produttivi territoriali e dei distretti. Solo per citarne alcuni, l'indagine dell'*United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2008) registra, tra le condizioni di successo dei progetti di sostenibilità nei *cluster*, la presenza delle istituzioni che hanno il compito di facilitare la realizzazione di azioni collettive; allo stesso modo l'indagine del *Global Survey* annovera, tra i fattori di successo, il coinvolgimento dello Stato e dei decisori locali, l'inclusività di tutte le organizzazioni che potrebbero trovare beneficio, il collegamento con attori significativi, comprese le *partnership* regionali per lo sviluppo economico (Solvell, Lindqvist, Ketels, 2003).

È molto chiaro, inoltre, che il compito delle istituzioni deve essere quello di accompagnare e supportare lo sviluppo sostenibile dei sistemi produttivi territoriali. Diversamente, un forte intervento, ad esempio nel rafforzare la legislazione in materia di sostenibilità, se, da un lato, andrebbe a regolamentare il comportamento delle imprese e, dunque, a costituire un importante deterrente per abusi di ogni genere – il letteratura si è analizzato soprattutto l'impatto sui diritti umani (De Schutter, 2006)-, dall'altro lato, in presenza di PMI, questo intervento potrebbe avere un effetto di evasione, di sottrazione dal sistema produttivo di attori che andrebbero ad operare altrove, effettuando scelte di delocalizzazione in contesti più favorevoli (Puppim de Oliveira, 2008; Nadvi, Yoon, 2012).

Proprio in presenza di PMI l'intervento dell'organo pubblico appare però fondamentale per "regolamentare" l'azione collettiva tra questi attori che, allo stesso tempo, devono collaborare ma sono anche concorrenti (Nadvi, 1999). In altre parole l'organo di governo locale deve trovare un giusto compromesso tra l'intervento normativo e

l'azione volta ad agevolare l'adozione di modelli competitivi sostenibili nei poli produttivi e nei distretti industriali, indirizzando le proprie azioni non soltanto sugli attori economici ma anche sulla comunità locale. Per i primi, la questione della sostenibilità dei sistemi produttivi territoriali - siano distretti industriali o più semplicemente poli produttivi insediati in un'area territoriale ben definita - è una questione particolarmente rilevante in quanto rappresenta un'occasione di riqualificazione, di aggiornamento e di innovazione delle attività e degli *outputs*, che di fatto migliora la competitività delle produzioni. Pertanto, la linea di condotta della *governance* istituzionale dovrebbe tendere a non stravolgere le tradizioni produttive dei distretti ma a valorizzarle, facendo emergere le specificità dei processi e dei *know how* locali, al fine di creare modelli competitivi unici, poichè intrisi del patrimonio culturale dell'area, quindi non facilmente replicabili, che possano concretamente contribuire allo sviluppo economico e sociale dell'intera comunità. In altre parole, non occorre che gli organi di governo si inventino "niente di nuovo" ma, piuttosto, è necessario che effettuino una politica industriale volta, innanzitutto, a valorizzare quei sistemi produttivi territoriali che hanno già dimostrato di essere competitivi. In particolare, i distretti ed i poli produttivi indagati appartengono alle filiere tipiche del *made in Italy*, pertanto già godono di un vantaggio riconosciuto a livello internazionale ed associato al patrimonio economico e culturale dei luoghi. Questo vantaggio dovrebbe essere ulteriormente rafforzato proprio "costruendo", con un approccio collaborativo, modelli competitivi sostenibili. Così facendo si risponde, da un lato, alla necessaria riqualificazione delle produzioni, sottraendo i distretti/poli produttivi alla pressione concorrenziale esercitata dalle offerte di prodotti a basso costo provenienti dai paesi in via di sviluppo; dall'altro, i *cluster* riuscirebbero ad assecondare ed anticipare le esigenze sempre più forti del mercato etico.

Molti dei *cluster* e dei poli produttivi indagati fanno parte di filiere globali, sono stati classificati, in base al modello di CSR perseguito, come "*market-driven path*", in quanto agiscono in risposta ai miglioramenti richiesti dal mercato (consumatori e *buyers*) e "*CSR-driven path*", quando rispondono alle richieste dei *global buyers*. Pertanto le PMI che ne fanno parte risultano fornitori di grandi *buyers* internazionali e di imprese *leader* estere che sempre più, nella selezione dei propri forniri-

tori, affiancano, ai requisiti economici e tecnici, gli indicatori di sostenibilità, per rispondere alle nuove richieste di consumo sostenibile. Quest'ultime sono registrate in crescita in molte statistiche. Nel report Sodalitas (2015) si riportano i dati dell'*International CSR Monitor* (2010) che registra nel mercato italiano la preferenza dei consumatori verso: prodotti sani e sicuri (90%), prodotti e processi produttivi che non danneggino l'ambiente (87%), materiali utilizzati nei prodotti che rispettino la società e l'ambiente (83%). Allo stesso modo l'indagine GfK Eurisko-Assocasa (2010) registra, in ambito di sostenibilità, richieste di prodotti sani e sicuri, ovvero privi di sostanze nocive per la salute (90%); prodotti con una confezione ecologica, ovvero facile da riciclare e da separare per la raccolta differenziata (83%); prodotti privi di sostanze ad elevato impatto ambientale (82%); prodotti realizzati con un processo a ridotto impatto ambientale (82%); prodotti il cui trasporto non comporta lunghi spostamenti (inquinanti) (75%); indicazioni sui prodotti per un uso sicuro e corretto (60%); indicazioni per uno smaltimento corretto (56%).

Ancora i dati Unioncamere (2015) mettono in luce gli effetti positivi di un comportamento virtuoso delle imprese. In particolare i dati registrano che, in Italia, quasi la metà delle PMI manifatturiere, tra i 20 e i 499 addetti, effettuerà investimenti in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale. Questo dato è in crescita, considerata la percentuale corrispondente, nel 2013 e nel 2014, pari rispettivamente al 38% ed al 41%, che ha riguardato sia le imprese di maggiori dimensioni, per le quali la quota è passata dal 44 al 52%, sia quelle più piccole (dal 36 al 44%). Ancora, in considerazione delle filiere del *made in Italy*, "le tre A", alimentare, abbigliamento ed arredamento, e del settore della meccanica, i dati registrano che le PMI che puntano sul *green* rappresentano il 46-47% del totale.

I vantaggi economici di un comportamento responsabile si leggono più che attraverso la produzione, rispetto al fatturato. Risulta, infatti, più elevata la percentuale delle PMI che hanno ottenuto un incremento di fatturato nel 2014 e che investono nell'eco-sostenibilità. Come pure i dati registrati che la *green economy* ha un effetto importante sulle vendite all'estero, in quanto, tra le imprese esportatrici, ben il 41% ha visto aumentare l'*export* nel 2014 rispetto al 2013, a fronte di un più contenuto 37% registrato nel caso delle piccole imprese che non investono nel *green*.

Il compito che, dunque, devono svolgere le istituzioni locali non deve esaurirsi nel rafforzare il rispetto delle leggi locali, nello stabilire regolamentazioni più stringenti sui temi della tutela dell'ambiente e dei diritti umani, ma nell'agire per aumentare la consapevolezza delle PMI di dover puntare sulla sostenibilità per essere competitive, costruendo un ambiente collaborativo e coinvolgendo l'intera *supply chain*; nonché di aumentare la consapevolezza della comunità locale verso percorsi di sviluppo sostenibile. Così come le modalità dell'azione di governo non possono essere di tipo coercitivo ma devono essere di supporto alla comprensione dell'efficacia della sostenibilità come modello competitivo e alla pianificazione degli interventi di sostenibilità in un approccio di *cluster*.

Sul fronte della collettività e della società civile, la letteratura ha messo in luce il ruolo altrettanto importante che è svolto dalla comunità nel forgiare il comportamento delle imprese ed anche nel richiamare l'intervento delle istituzioni pubbliche nel rafforzare o creare nuove regolamentazioni (Calvano, 2008).

Le istituzioni devono quindi anche intervenire sulla società civile ed attivare un processo di apprendimento (Rivoli e Waddock, 2011) che possa innescare un circolo virtuoso verso comportamenti sostenibili. La letteratura ha più volte sottolineato che una maggiore pressione dello Stato, accompagnata da un supporto all'implementazione dei codici di condotta nei *cluster*, può stimolare nel lungo termine le imprese ad allinearsi verso comportamenti sostenibili (Giuliani, 2016) e che contesti più preparati - intesi come l'insieme di organizzazioni (pubbliche e private), di regolamentazione pubblica, di *best practices* private, di norme e valori (Knorringa, Nadvi, 2016) - hanno un'influenza determinante sul modo in cui rispondono i diretti.

La società civile è molto spesso portatrice di valori sani ed il fiorire di ONG, di fondazioni e di centri di ricerca e di iniziative locali di ogni tipo, estremamente attivi sui territori locali, ne sono una dimostrazione. Le istituzioni, si può dire senza retorica, dovrebbero accompagnare ed indurre questo cambiamento culturale rivolto ad affermare nuovi modelli di produzione e di consumo; dovrebbero alimentare un dibattito continuo, da tutti i punti di vista, nelle diverse sedi e *multi-stakeholder*.

## 2. Le linee di intervento

A termine dell'analisi condotta si individuano alcune linee di intervento che le istituzioni locali potrebbero sviluppare, per sostenere lo sviluppo sostenibile dei sistemi produttivi regionali. A questo proposito si sottolinea che l'importanza dell'intervento pubblico è anche ribadita nei risultati dell'analisi realizzata dalla Rete Cartesio, per l'annullità 2012, la quale evidenzia che in Italia i distretti più virtuosi si trovano nelle Regioni più attive, ossia in quelle Regioni che non solo hanno approvato norme che regolano in modo efficace le tematiche ambientali, ma che hanno anche messo in campo strategie e strumenti operativi finalizzati a sostenere e/o indirizzare le politiche sostenibili dei distretti.

La suddetta indagine evidenzia che nella regione Campania, anche se si registra l'eccellenza del distretto di Solofra - posizionato al 6 posto nel panorama nazionale, avendo ottenuto un miglioramento nella realizzazione di progetti di certificazione ambientale di distretto, nel coinvolgimento di imprese nelle politiche di prodotto e nell'avvio di progetti di etichettatura ambientale di prodotto a livello di *cluster*- il restante 80% si distribuisce tra la fascia media (20%) e quella inferiore (60%) (elaborazioni Ambiente Italia su Ecodistretti 2009 e Ecodistretti 2012).

Ancora, l'indagine realizzata dalla Rete Cartesio evidenzia che in diverse regioni, compresa la Campania, si nota la tendenza dei settori produttivi ad utilizzare prodotti e tecnologie *green* in maniera autonoma rispetto alle scelte di politica industriale, ambientale e territoriale dei distretti. Questa situazione è probabilmente determinata dal fatto che i distretti stessi non colgono tutte le opportunità che vengono loro offerte dagli strumenti regionali e, nel caso della Campania, si manifesta l'ulteriore difficoltà inerente la mancanza di *governance* di distretto. Un'altra spiegazione può ricercarsi in considerazione della dimensione media caratteristica delle imprese dei distretti (più del 80% sono micro e piccole), situazione tipica anche dei distretti campani.

È interessante sottolineare che la ricerca suddetta evidenzia che i *cluster* che ottengono i risultati migliori sono anche quelli che si sono dotati di una strumentazione di gestione e regolazione coordinata o almeno condivisa dalle imprese partecipanti.

Strumenti per portare avanti progetti di sostenibilità, in un “approccio cluster”, esistono e si fondano su linee guida e su interventi di supporto finanziario previsti dalla legislazione Europea, ma altrettanto importanti, si ritiene, sia la politica industriale svolta dalle istituzioni locali.

Alla luce dei risultati della ricerca empirica si sono ipotizzate alcune linee di condotta, interventi ed azioni specifiche per i distretti/poli produttivi della regione Campania (cfr. tabella n. 21):

*A. Rafforzare l’“approccio cluster” per consentire l’adozione di percorsi di sostenibilità alle PMI*

L’indagine evidenzia la presenza di percorsi sostenibili implementati dai distretti/poli che testimoniano il funzionamento dell’azione collettiva tra più imprese ed il raggiungimento di importanti benefici in termini di una maggiore competitività del *cluster* stesso e delle imprese.

Non solo la vicinanza geografica, ma soprattutto l’omogeneità di problematiche “etiche”, sotto il profilo dell’impatto ambientale e sociale, risultante dall’elevata specializzazione settoriale dei *cluster*, tipica dei distretti italiani, dimostrano che l’approccio *cluster* risulta vincente per avvicinare le PMI alla sostenibilità ed implementare concreti percorsi che portano ad un miglioramento delle *performances*.

La ricerca evidenzia però che tutto ciò, nei distretti/poli indagati, avviene per lo più in maniera informale, mancano le *governances*, mancano gli strumenti di coordinamento e di comunicazione che possano rafforzare quei legami spontanei che esistono tra le imprese. Si ritiene, pertanto, che le istituzioni in quest’ambito possano intervenire:

1. nel dare stabilità all’approccio di *cluster* attraverso l’istituzionalizzazione di *governances* appropriate. La loro costituzione e il ruolo da esse esercitato dipende poi da diversi fattori: i.) l’obiettivo che il *cluster* vuole raggiungere, pertanto in presenza di una maggiore enfasi sullo sviluppo sociale andrebbero preferite *governances* con un maggior contributo delle istituzioni pubbliche (locali, regionali e nazionali) e con la partecipazione sociale (comunità, NGO, etc.) (Gereffi, 1999; Gibbon *et al.*, 2008). Altrettanto importante è dare ampia rappresentatività alle imprese; ii) il ruolo che dovrebbe svolgere la *governance*, che potrebbe essere di “*normalizing*” con riferimento alla sua funzione di indirizzo per le imprese sul modo in cui organizzare le attività, assicu-

rare la qualità, seguire le linee guida, che risulta particolarmente significativa nei distretti (De Marchi *et al.*, 2014); iii) alla natura dei rapporti tra le imprese che compongono il *network*, come pure le forme di governo delle singole imprese (Nooteboom, Gilsing, 2004).

La ricerca ha registrato la richiesta, da parte degli intervistati:

a. di creare “cabine di regia”, creando un collegamento con le imprese distrettuali. In tutti i distretti emerge la necessità di avere una *governance* distrettuale certa e stabile, che preveda anche la partecipazione dei rappresentanti delle aziende facenti parte del distretto (distretto di Solofra) e che tenga conto delle specificità delle filiere, in altre parole che non sia calata dall’alto;

b. di dare un riconoscimento giuridico al distretto. Questo aspetto rappresenta un importante passo verso il riconoscimento di un sistema economico/produttivo anche dal punto di vista giuridico con importanti ripercussioni sulle possibilità di avere un ruolo attivo nella partecipazione ai progetti per il finanziamento su fondi europei, nazionali e regionali.

Emerge ancora la richiesta di superare le incoerenze spesso esistenti tra delibere provinciali e regionali inerenti la costituzione ed il funzionamento dei distretti: nel caso del distretto Agroalimentare di Nocera-Inferiore, Gragnano si ricorda che il Presidente è nominato dalla provincia, ma non ha nessuna ratifica da parte della Regione.

#### **B. Dare stabilità al modello competitivo sostenibile**

L’indagine evidenzia che distretti e poli produttivi interpretano gli interventi adottati nella sostenibilità come un *driver* per essere competitivi sui mercati esteri e per migliorare la *performance* dei distretti e delle imprese. In questo senso le istituzioni potrebbero intervenire:

1. nella costituzione di nuovi modelli di insediamento produttivo, ad esempio la costituzione delle Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate (APEA). Introdotta nell’ordinamento italiano dall’art. 26 del D.Lgs 112/1998 che le definisce come aree industriali “dotate delle infrastrutture e dei sistemi necessari a garantire la tutela della salute, della sicurezza e dell’ambiente”, viene conferita alla Regione la potestà normativa in materia. Si tratta di un “diverso approccio al governo del territorio”, caratterizzato dalla gestione unitaria ed integrata di infrastrutture e servizi centralizzati idonei a garantire gli obiettivi di so-

stenibilità dello sviluppo locale e ad aumentare la competitività delle imprese insediate;

2. nell'attivare azioni operative che rendano efficace ed efficiente le attività del distretto. Per questo intervento si individuano le seguenti possibili azioni:

a. investire negli strumenti dell'ICT per rafforzare la capacità del *network* di generare conoscenza e trasformarla in sapere, agendo sia sull'aspetto dell'interazione dei singoli sia sulla condivisione e la socializzazione delle conoscenze. Le potenzialità delle tecnologie sullo sviluppo del territorio è nota, ma occorre supportare la diffusione dell'innovazione digitale presso le piccole imprese, rendendole consapevoli dei vantaggi di competitività che possono ottenersi. Recenti ricerche (Unincamere, 2015) hanno evidenziato che è forte ed in crescita la domanda di informazione sulle filiere del *made in Italy* sui motori di ricerca, grazie anche all'utilizzo dei dispositivi mobili; come pure che le imprese che hanno una presenza attiva sul *web* godono di una maggiore crescita del fatturato (specie all'estero, che addirittura raddoppia) e di un deciso innalzamento della produttività (stimata intorno al 10% nell'ultimo studio della McKinsey&Company). E' quindi impensabile non sfruttare questa tendenza;

b. costituire i comitati di distretto. La ricerca ha registrato l'importanza di questi comitati per dare attuazione ad una gestione strategica dei distretti, come pure consentire un *engagement* in cui l'obiettivo primario è contribuire alla riuscita degli interessi del distretto (Greenwood, 2007);

3. nel dare maggiore visibilità alla sostenibilità dei sistemi produttivi territoriali.

Questo intervento può essere condotto con diverse azioni:

a. dare supporto all'adesione agli *standards* di contenuto e/o di processo, nell'ambito di un progetto di sostenibilità definito per ogni distretto/polo. I primi delineano i principi o le linee guida a cui il distretto deve ispirarsi nei propri comportamenti "responsabili" (ad esempio Global Compact, codici etici, etc.); i secondi riguardano i metodi che si possono adottare per sviluppare o ampliare la condotta etico/sociale (SA8000, ISO 14001, OHSAS 18001, EMAS, etc.);

b. dare supporto all'ottenimento di marchi etici dei distretti/poli, con valenza ecologica e/o sociale. Tali etichettature si suddividano ge-

neralmente in tre tipologie fondamentali: marchi di tipo I, che identificano l'eccellenza e sono selettivi in quanto basati su limiti prestazionali; marchi di tipo II, basati su autodichiarazioni dei produttori; marchi di tipo III, di tipo dichiarativo che identificano la trasparenza verso le buone pratiche ambientali (ad esempio le Dichiarazioni Ambientali di Prodotto).

Nell'indagine della Rete Cartesio, che interessa tutti i distretti produttivi italiani, si evince che le certificazioni che pongono particolare attenzione alla qualità ambientale dei prodotti sono obiettivi prioritari in tutti i documenti di indirizzo europei e nazionali e sono considerate funzionali ad una strategia in materia di produzione e consumo sostenibile, garantendo nello stesso tempo il raggiungimento di traguardi di protezione ambientale ed il miglioramento della competitività delle imprese. Nell'indagine suddetta emerge un numero molto basso di imprese dei *cluster* con queste certificazioni, come del resto evidenziato anche in questa ricerca. Pertanto il ruolo delle istituzioni può essere descritto in un'azione di valorizzazione della capacità dei *cluster* nella realizzazione di progetti di qualificazione di prodotto, considerando le specificità del territorio, ad esempio sostenendo iniziative di marchi di prodotto di area, come nel caso del distretto di Solofra.

È importante istituire un percorso omogeneo per la qualificazione sostenibile dei prodotti nei distretti: una proposta che proviene dalla Rete Cartesio è la formazione di un protocollo di intesa che le Regioni della Rete Cartesio hanno firmato con i Ministeri dello Sviluppo Economico e dell'Ambiente, per istituire *un marchio di qualità ambientale nazionale, attribuibile ai distretti e filiere*. Questi marchi consentono alle imprese di presentarsi sui mercati internazionali valorizzando i progetti di miglioramento realizzati ed utilizzando strumenti di misurazione e comunicazioni riconosciuti a livello internazionale.

I risultati dell'indagine della Rete Cartesio evidenziano che tali strumenti di qualificazione dei propri prodotti sono utilizzati dal 66,7% dei *cluster* del settore alimentare - dato considerato coerente con le indicazioni dell'Unione Europea per quanto riguarda i settori i cui prodotti generano il maggiore impatto ambientale lungo il loro ciclo di vita (*food and drinks, housing, transportation*)- ed anche nei comparti abbigliamento-moda sono presenti esperienze di marchi di qualità aventi non solo contenuto ambientale;

c. comunicazione. Stimolare e sostenere i distretti ed i poli produttivi regionali a dotarsi di strumenti appropriati di rendicontazione delle iniziative di sostenibilità. La ricerca ha evidenziato che nei poli indagati mancano gli strumenti di reportistica (*CSR report*, bilanci di sostenibilità, etc.) che, diversamente, sono da più parti ritenuti strumenti importanti per informare gli *stakeholder*, incentivare il consumo sostenibile e rinsaldare quel rapporto di fiducia con il mondo imprenditoriale.

**Tabella n. 21**  
**Linee di condotta, interventi ed azioni per le istituzioni locali**

Linee	Interventi	Azioni
A.Rafforzare l' "approccio cluster" per consentire l'adozione di percorsi di sostenibilità alle PMI	1. l'istituzionalizzazione di <i>governances</i> appropriate.	a. creare "cabine di regia" b. dare un riconoscimento giuridico al distretto
B.Dare stabilità al modello competitivo sostenibile	1. costituire nuovi modelli di insediamento produttivo sostenibile 2. attivare azioni operative 3. dare maggiore visibilità alla sostenibilità	Aree produttive ecologicamente attrezzate (APEA). a. strumenti dell'ICT b. comitati di distretto a. <i>standards</i> di contenuto e/o di processo b. etichette ambientali e/o sociali c. comunicazione istituzionale

Per quanto concerne le richieste specifiche raccolte nelle interviste, già peraltro illustrate nel capitolo quinto, in questa sede si sintetizzano come segue:

✓ per il distretto agroalimentare si registra la richiesta di dare seguito al progetto di effettuare un piano strategico di sviluppo industriale dei distretti da consegnare alla Giunta Regionale, da parte

dell'Assessore alle attività produttive, definito nell'ambito della legge regionale n. 20 dell'08/08/2014 che dava istituzione ai distretti agro alimentari di qualità (DAC);

- ✓ per il distretto di Solofra si registra la richiesta di rivitalizzare il marchio di eco-compatibilità, per accrescere la competitività delle imprese del distretto, e di realizzare una *governance* distrettuale;

- ✓ nel polo produttivo tessile di San Giuseppe Vesuviano è stata manifestata l'esigenza di riattivare il Progetto Integrato (P.I.) al fine di offrire interventi di raccordo tra domanda e offerta e di riconversione e ricollocazione delle attività produttive in aree attrezzate;

- ✓ per il polo tessile di Sant'Agata dei Goti si è registrata la richiesta di interventi nella creazione della *governance*, nella formazione e nelle politiche volte alla "salubrità" del territorio;

- ✓ per il polo tessile di San Marco dei Cavoti si registra la richiesta di informazioni sul progetto del "cluster energetico" e sulla riorganizzazione di un nuovo assetto produttivo basato sullo sviluppo integrato di più settori;

- ✓ nel polo calzaturiero di Grumo Nevano si evidenzia la richiesta di sostenere i Consorzi Impre.Co e UNICA e di supportare il territorio;

- ✓ per Il Tarì si registra la richiesta di un miglior utilizzo dei fondi europei per il sostegno alle attività del polo, di una maggiore snellezza negli *iter* burocratici, di un intervento nella raccolta dei rifiuti e nell'attività di controllo delle acque sporche.

Linee, interventi ad azioni per le istituzioni locali sono state immaginate tenendo ben presente che la sostenibilità è un'opportunità e un'occasione per la costruzione di interazioni collaborative tra soggetti pubblici e privati che progettano ed attuano strategie per lo sviluppo sostenibile dei territori e delle economie locali.

### 3. Agevolazioni previste

Per concludere la ricerca svolta e con l'obiettivo di offrire indicazioni concrete su possibili forme di sostegno ad investimenti, formazione, innovazione, internazionalizzazione, anche nel campo della sostenibilità, si riporta una sintesi delle agevolazioni per le imprese previste dal Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) in Italia.

**Tabella n. 22**  
**Agevolazioni MIiSE per le imprese**

<b>SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ</b>	BENI STRUMENTALI "NUOVA SABATINI" Art. 2 DL 2013, n. 69 convertito con modificazioni dalla Legge 2013,n. 98	Sostenere gli investimenti per acquisto, anche in <i>leasing</i> , di macchinari, attrezzature, impianti, beni strumentali ad uso produttivo, nonché di <i>hardware</i> , <i>software</i> e tecnologie digitali.
	FONDO DI GARANZIA	Favorire l'accesso al credito delle PMI mediante la concessione di una garanzia pubblica. L'impresa ottiene il finanziamento senza che siano richieste garanzie aggiuntive (reali, assicurative o bancarie) sull'importo garantito dal Fondo.
	➤ MICROCREDITO	Sostenere l'avvio e lo sviluppo della micro imprenditorialità favorendone l'accesso alle fonti finanziarie.
	➤ SEZIONE IMPRESE FEMMINILI	Si riservano condizioni vantaggiose per la concessione della garanzia del Fondo a favore delle imprese a prevalente partecipazione femminile.
	CONTRATTI DI SVILUPPO DM 9 dicembre 2014	Sostiene gli investimenti di grandi dimensioni nel settore industriale (ivi compreso quello della trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli), della tutela ambientale e del turismo, nonché progetti di ricerca, sviluppo ed innovazione purché strettamente connessi e funzionali al programma di sviluppo.
	Nuova Imprenditorialità – AUTOIMPREDI- TORIALITA	Sostenere nuova imprenditorialità, in tutto il territorio nazionale, attraverso la creazione di micro e piccole imprese competitive, a prevalente o totale partecipazione giovanile o femminile, e sostenere lo sviluppo attraverso migliori condizioni per l'accesso al credito.
	ASSUNZIONE PERSONALE ALTAMENTE QUALIFICATO Art. 24 DL 2012, n. 83 convertito con modificazioni dalla legge 2012, n. 134 DM Mise 23 Ottobre 2013	Promuovere l'assunzione a tempo indeterminato di profili professionali altamente qualificati.

	FONDO ITALIA VENTURE	Il Fondo di Venture Capital è gestito da Invitalia Ventures SGR ed investirà insieme a operatori privati nazionali e internazionali con l'obiettivo di rafforzare la Venture Industry e soprattutto le <i>startup</i> innovative. È quindi una misura volta a sostenere la realizzazione di investimenti nel capitale di rischio di imprese con un elevato potenziale di sviluppo.
	COOPERATIVE-NUOVA MARCORA Società cooperative di Piccola e Media dimensione	Favorire lo sviluppo economico e la crescita dei livelli di occupazione nel Paese attraverso il sostegno alla nascita di società cooperative costituite prevalentemente da lavoratori provenienti da aziende in crisi, di società cooperative sociali e di società cooperative che gestiscono aziende confiscate alla criminalità organizzata. L'intervento si affianca a quello previsto dalla cosiddetta legge Marcora.
SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE	CREDITO D'IMPOSTA RICERCA E SVILUPPO Decreto MEF-Mise 27 maggio 2015 Attuazione del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo (GU n. 174 del 29/7/2015)	Rilanciare gli investimenti in R&S.
	CREDITO D'IMPOSTA Investimenti nel Mezzogiorno Legge n. 208 del 2015 art. 1 commi 98-108	Rilanciare gli investimenti nel Mezzogiorno.
	SUPER AMMORTAMENTO BENI STRUMENTALI	Legge n. 208 del 2015 art. 1 commi 91-97 Agevolare gli investimenti in nuovi beni strumentali da parte di imprese ed esercenti arti e professioni.
	PATENT BOX Art. 1, commi 37-43 della legge 23 dicembre 2014 n. 190 (legge di stabilità) come modificato dal Decreto Legge del 24 gennaio 2015 n. 3 (investment compact) convertito in legge con modificazioni dalla l. n. 33/2014 - DM Mise concerto MEF 30 luglio 2015	Rendere il mercato italiano maggiormente attrattivo per gli investimenti nazionali ed esteri di lungo termine, incentivando la collocazione in Italia dei beni immateriali attualmente detenuti all'estero, il mantenimento dei beni immateriali in Italia e favorendo l'investimento in attività di ricerca e sviluppo.

	SOSTEGNO ALLE STARTUP INNOVATIVE SMART & START DM Mise 24 Settembre 2014, GU n. 264 del 13 novembre 2014 Circolare n. 68032 del 10 dicembre 2014	Sostenere la nascita e la crescita delle <i>startup</i> innovative ad alto contenuto tecnologico per stimolare una nuova cultura imprenditoriale legata all'economia digitale, per valorizzare i risultati della ricerca scientifica e tecnologica e per incoraggiare il rientro dei "cervelli" dall'estero.
	FONDO NAZIONALE INNOVAZIONE Art. 1, c. 851 l. 296/2006 Decreto MISE 10 marzo 2009	Rafforzare la capacità competitiva delle PMI attraverso la valorizzazione economica dei titoli di proprietà industriale per favorire l'introduzione sul mercato di prodotti e servizi innovativi ad essi collegati.
	DISEGNI +3	Sostenere la capacità innovativa e competitiva delle piccole e medie imprese (PMI) attraverso la valorizzazione e lo sfruttamento economico dei disegni/modelli industriali sui mercati nazionale e internazionale.
	MARCHI +2	Sostenere la capacità innovativa e competitiva delle piccole e medie imprese (PMI) attraverso la concessione di agevolazioni in favore delle PMI per l'estensione all'estero dei propri marchi.
<b>EFFICIENZA ENERGETICA</b>		Certificati Bianchi Conto Termico
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	INSERIMENTO SUI MERCATI ESTERI EXTRA UE	Agevolare il lancio e la diffusione di nuovi prodotti e servizi a marchio italiano ovvero l'acquisizione di nuovi mercati per prodotti e servizi già esistenti, attraverso l'utilizzo di strutture permanenti.
	CREDITI ALL'ESPORTAZIONE	Favorire le esportazioni di beni di investimento (macchinari, impianti, relativi studi, parti di ricambio, lavori e servizi) in tutti i paesi del mondo.
	STUDI DI FATTIBILITA' e ASSISTENZA TECNICA	Concessione di finanziamenti a tasso agevolato destinati a studi di prefattibilità, fattibilità e programmi di assistenza tecnica collegati a investimenti italiani all'estero, in Paesi extra UE.
	FONDO DI VENTURE CAPITAL Legge n. 296/2006, art. 1 c. 9327	Sostenere gli investimenti e offrire un ulteriore supporto alle imprese che intendono costituire società miste all'estero.
	PARTECIPAZIONE AL CAPITALE	Supportare gli investimenti di imprese italiane in società o imprese aventi sede in Paesi non appartenenti all'Unione Europea.

	PATRIMONIALIZZAZIONE DELLE PMI	Stimolare, migliorare e salvaguardare la solidità patrimoniale delle PMI esportatrici, per accrescere la loro capacità competitiva sui mercati esteri.
	PRIMA PARTECIPAZIONE A FIERE E MOSTRE	Favorire la realizzazione di iniziative di <i>marketing</i> in occasione della prima partecipazione ad una fiera o mostra sui mercati extra U.E.
FOCUS	<i>Policy startup</i> innovative DL 179/2012 e successivi aggiornamenti	Sostenere la creazione e lo sviluppo di nuove imprese innovative ad alto valore tecnologico, favorire la creazione di un ecosistema nazionale dell'imprenditorialità innovativa.
	Policy PMI innovative DL 3/2015 e successivi aggiornamenti	Sostenere il rafforzamento dimensionale di imprese innovative mature.

Fonte: adattato da MiSE

Anche le Regioni dovranno fare la loro parte nel costruire un quadro di riferimento per le politiche di sviluppo sostenibile, di cui l'Italia si è assunta l'impegno, nel settembre del 2015, con l'adozione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile ad essa collegati, meglio conosciuti come SDGs (*Sustainable Development Goals*), non potranno non essere inclusi nella politica industriale che dovrà appunto coniugare gli SDGs con gli obiettivi politici, di lungo termine.

La strada da percorrere, si crede, deve tener conto delle specificità della nostra economia e valorizzarle, deve insegnare agli attori economici e sociali le opportunità economiche e di benessere sociale derivanti da scelte sostenibili, deve individuare nell'approccio *multi-stakeholder* il metodo da seguire per implementare strategie di sviluppo sostenibile.



## BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano N (1990) Dizionario di filosofia. Utet, Torino
- Aburdene P (2007) Megatrends 2010: The rise of conscious capitalism. Hampton Roads Publishing Company, Charlottesville, Virginia, USA
- Accountability (2006) SME clusters and responsible competitiveness in developing countries. Accountability, London.  
<http://www.accountability.org/images/content/3/1/317/sme%20clusters%20and%20responsible%20competitiveness%20in%20developing%20count.pdf>. Accessed 10 January 2014
- Adler PS, Kwon S (2002) Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1): 17-40
- Aiginger K, Baerenthaler-Sieber S, Vogel (2013) Competitiveness under new perspectives. Austrian Institute of Economic Research, Vienna
- Albareda L, Ysa T, Lozano JM (2004) The role of public policies in promoting CSR: A comparison among the EU-15. Paper presented at the Interdisciplinary CSR Research Conference, ICCSR, University of Nottingham, England, 22-23 October 2014
- Ambiente Italia (2015) Ambiente Italia on Eco-districts 2009/2012. <http://www.ambienteitalia.it/>. Accessed 10 November 2014
- Amengual M (2010) Complementary labor regulation: The uncoordinated combination of state and private regulators in the Dominican Republic. *World Development* 38(3): 405–414
- Andersen M, Skjoett-Larsen T (2009) Corporate social responsibility in global supply chains, *Supply. Chain Management: An International Journal* 14(2): 75–86
- Antoldi F, Cerrato D, Todisco A (2008) La responsabilità sociale delle PMI distrettuali. In: Molteni M, Todisco A (eds) *Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione. Rapporto di ricerca*, p 115-142.  
<http://www.csrmanagernetwork.it/files/ATTIVITA/RICERCHE/2007/piccole-e-medie-imprese-e-csr.pdf>. Accessed 21 Jan 2014
- Assocoral (2015) Assocoral. <http://www.assocoral.it/>. Accessed 5 February 2015

- Baldarelli MG (2008) Le dimensioni della responsabilità sociale: riflessioni su miti e paradossi in una prospettiva economico-aziendale. Paper presentato a Incontri di Studi CSR & Accountability, Università degli Studi di Urbino, 10 aprile, 2008
- Bandura A (1977) *Social learning theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Bandura A (1986) *Social foundations of thought and action*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Bandura A (2000) *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Erikson, Trento
- Barnard CI (1938) *The functions of the executive*. Harvard University Press, MA
- Barnes JA (1954) Class and committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations* 7(1): 39-58
- Barrientos S (2008) Contract labour: The 'Achilles heel' of corporate codes in commercial value chains. *Development and Change* 39(6): 977-990
- Barrientos S, Gereffi G, Rossi A (2011) Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review* 150(3-4): 319-340
- Barrientos S, Smith S (2007) Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in global production systems. *Third World Quarterly* 28(4): 713-729
- Bartels R (1967) A model for ethics in marketing. *Journal of marketing* 31(January): 20-26
- Battaglia M, Bianchi L, Frey M et al (2010) An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17: 133-41
- Becattini G (1989) Sector and/or districts: some remarks on the conceptual foundation of industrial economics. In: Goodman E, Bamford J, Saynor P (ed) *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, Londra
- Becattini G (2000) *Dal distretto allo sviluppo locale*. Bollati Boringhieri, Torino
- Becattini G (eds) (2000) *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Rosenberg & Sellier, Torino

- Becattini G, Meninghello S (1988) Il made in Italy distrettuale. *Sviluppo locale* 5(9): 1-44
- Becattini G, Sforzi F (eds) (2002) *Lezioni sullo sviluppo locale*. Rosenberg & Sellier, Torino
- Beccatini G, Rullani E (1993) Sistema locale e mercato globale. *Economia e Politica industriale* 80: 35-48
- Benett R (1999) Business associations: their potential contribution to government policy and the growth of small and medium-sized enterprises. *Environment and Planning C: Government and Policy* 17(5): 593-608. doi: 10.1068/c170593
- Benoit-Moreau F, Parguel B (2011) Building brand equity with environmental communication: An empirical investigation in France. *EuroMed Journal of Business* 6(1): 100-116
- Berg PO, Gagliardi P (1985) Corporate images: A symbolic perspective of the organization – environment interface. Paper presentato a The Standing Committee on Organisational Symbolism: Conference on Corporate Images, SCOS, Antibes 26 June 1985
- Bertoli G, Busacca B, Molteni L (2005) Consumatore, marca ed “Effetto Made In”. *Evidenze dall’Italia e dagli Stati Uniti*. *Finanza, Marketing e Produzione* 1: 5-32
- Bilkey WJ, Nes E (1982) Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies* 47: 88-99
- Birley S (1985) The Role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 3(1): 107-117
- Blackman A (2006) *Small firms and the environment in developing countries—Collective action and collective impacts*. RFF Press, Washington, DC
- Blowfield ME (2004) Ethical supply chains in the cocoa, coffee and tea industries. *Greener Management International* 43(Autumn): 15-24
- Boissevan J, Mitchell JC (1999) *Network analysis: Studies in human interaction*. Mouton, Paris
- Bondy et al (2012) An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics* 111(2): 281-299
- Boucher D, Kelly P (2003) *The social contract from Hobbes to Rawls*. Routledge, London

- Bowen HR (1953) *Social responsibility of the businessman*. Harper & Row, New York
- Bowie N (2000) A Kantian theory of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4): 185-193
- Bowie NE (2000) *Ethical theory and business*, sixth edn. Prentice Hall, New York
- Boyd DE, Spekman RE, Kamauff JW et al (2007) Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective. *Long Range Planning* 40 (3): 341–356
- Brammer S, Brooks C, Pavelin S (2005) The stock performance of America's 100 best corporate citizens. *Social Science Research Network* October. <http://www.hedgefund-index.com/brooks-stock.pdf>. Accessed 10 October 2013
- Braunerhjelm P, Feldman M (eds) (2006) *Cluster genesis – The development of high technology industrial locations*. Oxford University Press, Oxford
- Brennan M (1994) Incentives, rationality and society. *Journal of Applied Corporate Finance* Summer 7(2): 31-39
- Buckeley PJ, Casson M (1976) *The future of the multinational enterprise*. MacMillan, London
- Burgess K, Singh PJ, Koroglu R (2006) Supply chain management: A structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management* 26 (7): 703-729
- Burt R (1992) *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Burt R (2000) The network entrepreneur. In: Swedberg R (eds) *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford University Press, Oxford, p 281-307
- Burt RS, Minor M (1998) *Applied network analysis*. Sage, Beverly Hills
- Busacca B (1994) *Le risorse di fiducia dell'impresa*. Collana di marketing, Utet, Torino
- Cafferata R (1996) Un caso di integrazione delle risorse turistiche, commerciali ed artistiche: i parchi di divertimento della Walt-Disney. *Economia e Diritto del terziario* 8(2): 645-653
- Cafferata R, Genco P (1997) *Competitività e internazionalizzazione delle piccole medie imprese*. Il Mulino, Bologna

- Calvano L (2008) Multinational corporations and local communities: A critical analysis of conflict. *Journal of Business Ethics* 82(4): 729–805
- Campbell J (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32(3): 946–967.
- Cantù C, Gavinelli L (2008) Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale. In: *Proceedings of AIDEA giovani on L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane*, Università degli Studi di Macerata, 25-26 January 2008
- Carnazza P (2008) Gruppi d'impresa e sistema di relazioni in rete. *Quaderni di ricerca sull'artigianato* 50: 211-237. <http://www.quaderniartigianato.com/2011/05/quaderni-di-ricerca-n%C2%B0-50/>. Accessed 1 Nov 2013
- Caroli M (2006) *Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio*. FrancoAngeli, Milano
- Caroli M, Tantalo C (2011) *Le reti d'impresa come strumento privilegiato per la diffusione di una sostenibilità di sistema*. Ministero dello Sviluppo Economico, PCN Punto di Contatto Nazionale. <http://www.pcnitalia.mise.gov.it>. Accessed 5 October 2013
- Caroli M, Tantalo C (eds) (2010) *La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali – Il focus sulle PMI*. Con il patrocinio di IPI e del Ministero dello Sviluppo Economico, Roma
- Carroll AB (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497-505
- Carswell G, De Neve G (2013) Labouring for global markets— Conceptualising labour agency in global production networks. *Geoforum* 44(1): 62–70
- Carter CR, Jennings MM (2002) Logistics social responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics* 23 (1): 145-180
- Carter CR, Jennings MM (2004) The role of purchasing in the socially responsible management of the supply chain: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics* 25(1): 145-186

- Caselli L (1998) Etica dell'impresa e nell'impresa. *Sinergie* 45: 85-88
- Casieri A, Marotta G (1998) Pianificazione strategica e sviluppo rurale nel Mezzogiorno: modelli istituzionali e organizzativi. *Rivista di Economia Agraria* 53(3): 283-313
- Cavusgil ST (1980) On international process of firms. *European Research* 8: 273-281
- Center for Sustainable Enterprise (2010). <http://www.kenan-flagler.unc.edu/cse/cse-overview.cfm>. Accessed 20 February 2014
- Ciborra C, Lanzara GF (1988) I labirinti dell'innovazione: Routine, organizzazione e contesti formativi. *Studi Organizzativi* XIX (2): 113-134
- Cillo P (2001) La creatività nell'economia virtuale. In: Vicari S (ed) *L'economia della virtualità*, Egea, Milano, p 61-88
- Clark JM (1939) *Social control of business*. McGraw Hill, New York
- Clarkson MBE (1995) A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20(1): 92-117
- Coe N, Hess M (2013) Global production networks, labour, and development. *Geoforum* 44(1): 4-9
- Cohen WM, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152
- Coleman J (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94: 95-120
- Coleman J (1990) *Foundations of social theory*. Harvard University Press, Cambridge
- Collins E, Kearins K, Roper J (2005) The risks of relying on stakeholder engagement for the achievement of sustainability. *Electronic Journal of Radical Organization Theory* 9(1): 1-20
- Collins JW (1994) Is business ethics an oxymoron? *Business Horizon* September-October: 1-8. doi: 10.1016/0007-6813(94)90013-2.
- Commission of the European Communities (2001) *Communication from the Commission. A sustainable Europe for a better world: a European Union strategy for sustainable development. COM(2001) 264 final, 15 May 2001.*

- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/innovation/pdf/library/strategy\\_sustdev\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/strategy_sustdev_en.pdf). Accessed 5 Nov 2013
- Commission of the European Communities (2005) The review of the sustainable development strategy – A platform for action. COM (2005) 658 final. [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX: 52005DC0658&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005DC0658&from=EN). Accessed 10 Jan 2014
- Commissione Europea (2001) Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles 18.7.2001, COM(2001) 366 definitivo. 18 July 2001. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf). Accessed 10 Nov 2012
- Committee for Economic Development (1971) Social responsibilities of business corporations. CED. [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf)
- Contri A, Maccarone P (2009) The integration of CSR into business strategy: an empirical analysis of large Italian firms. In: Mumba A, Ketola T (eds) Responsible leadership. Proceedings of the Corporate Responsibility Research (CRR) 2009 Conference, University of Vaasa, reports 157, p 83-102
- Creyer EH, Ross WT (1997) The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing* 14(6): 421-432
- Cropanzano R, Chrobot-Mason D, Rupp DE, Prehar CA (2004) Accountability for corporate injustice. *Human Resource Management Review* 14: 107-133
- Crow M, Batz M B (2006) Clean and competitive? Small-scale bleachers and dyers in Tirupur, India. In: Blackman A (ed) Small firms and the environment in developing countries—Collective action and collective impacts RFF Press, Washington, DC, p 147–170
- Currall SC, Inkpen A (2002) A multilevel approach to trust in joint ventures. *Journal of International Business Studies* 33 (3): 479-495
- Czinkota MR, Tesar G (eds) (1982) Export management. Praeger Publishers, New York

- Daft R, Weick K (1984) Toward a model of organizations as interpretations systems. *Academy of Management Review* 9 (2): 284-295
- Dalocchio M et al (2010) Creare valore nella supply chain: Modelli di gestione a confronto. Egea, Milano
- Davenport TH, Prusak L (1998) Working knowledge. Harvard Business Scholl Press, Boston Ma
- Davis K (1960) Can business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review* 2(3): 70-76
- De Chiara A (2016). Eco-labeled Products: Trend or Tools for Sustainability Strategies? *Journal of Business Ethics* 137 (1): 161-172
- De Chiara A (2015) Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità. Giappichelli Editore, Torino
- De Chiara A (2013) Commercio etico dei diamanti: Iniziative normative o autoregolamentazione in un'ottica di network? *Micro & Macro Marketing* 3: 521-546
- De Chiara A (2012) Come difendersi da una crisi di immagine del territorio e del made in Italy: l'esperienza di alcune piccole e medie imprese in Campania. *Finanza Marketing e Produzione* 2: 177-210
- De Chiara A (2012) S-D Logic and CSR: the management of social capital for the value creation in SMEs. *Journal of Business Market Management* 5(2): 137-153
- De Chiara A (2005) Rapporti professionali e paradigmi dell'impresa nell'era digitale. Giappichelli Editore, Torino
- De Chiara A, Minguzzi A (1996) Servizi e competitività internazionale nelle piccole imprese. *Sinergie* 40: 155-207
- De Marchi V, Grandinetti R (2014) Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: Looking at the Italian experience. *Competition & Change* 18(1): 70-87
- De Nisco A (2006) Country of origin e buyer behavior. Una meta analisi della letteratura internazionale. *Mercati e Competitività* 2(4): 81-101
- De Schutter O (2006) Transnational corporations and human rights. Hart Publishing, Portland, OR
- De George R T (1992) Agency theory and ethics of agency. In: Norman

- EB, Freeman RE (eds) *Ethics and agency theory*. Oxford University Press, Oxford, p 58-72
- Del Baldo M (2009) Corporate social responsibility e corporate governance: Quale nesso nelle PMI? *Rivista Piccola Impresa/ Small Business* 3: 61-102
- Denicolai S (2008) *Competenze dinamiche di rete – Strategie, modelli organizzativi e tecnologie per l'innovazione continua*. Franco Angeli, Milano
- Di Bernardo B, Rullani E (1984) Evoluzione: Un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa e del cambiamento tecnologico. *Economia e Politica Industriale* 42: 39-106
- Dodni D, Zinkhan GM (1990) In search of brand image: A foundation analysis. *Advance in Consumer Research* 17: 110-119
- Donaldson T, Dunfee TW (1994) Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review* 19(2): 252-284
- Donaldson T, Preston LE (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* 20 (1-Jan): 65-91
- Doner RF, Schneider BR (2000) Business associations and economic development: Why some associations contribute more than others. *Business and Politics* 2(3): 261-288
- Drucker P F (1955) *The practice of management*. HarperCollins Publisher, New York
- Drucker P F (1992) The new society of organizations. *Harvard Business Review* September – August: 95-104
- Dunning JH (1977) Trade, location of economic activity and the M.N.E.: A search for an Eclectic Approach. In: Ohlin B (ed) *The International Allocation, of Economic Activity*. MacMillan, London, p 395-418
- Dyer J, Singh H (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23(4): 660-679
- EABIS (2009) Sustainable value. EABIS research project, September 2009. <http://www.investorvalue.org/docs/EabisProjectFinal.pdf>
- Egels-Zandén N, Wahlqvist E (2007) Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: the business social compliance initiative. *Journal of Business Ethics* 70(2): 175-189

- Eisingerich AB, Rubera G, Seifert M et al (2011) Doing good and doing better despite negative information? The role of corporate social responsibility in consumer resistance to negative information. *Journal of Service Research* 14 (February): 60–75
- Elkington J (1994) Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36: 90–100
- Ellen PS, Mohr LA, Webb DJ (2000) Charitable programs and the retailer: Do they mix?, *Journal of Retailing* 76(3): 393-406
- Emmelhainz A, Adams RJ (1999) The apparel industry response to — sweatshop concerns: A review and analysis of codes of conduct. *Journal of Supply Chain Management* 35(2): 51-57
- Espino-Rodriguez T, Rodriguez-Diaz FM (2008) A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. *Journal of Travel Research* 45(4): 368-380
- European Commission - (2007) Opportunity and responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do. General Directorate for Enterprise and Industry.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf).  
Accessed 19 April 2013
- European Commission (2009) European SMEs under pressure. Annual report on EU small and medium-sized enterprises 2009. Publications Office of the European Union, Luxembourg
- European Commission (2011) Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM (2011) 681, Brussels, 25 October 2011
- Faisal MN (2010) Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: An interpretive structural modelling approach. *International Journal of Logistics – Research and Applications* 13(3): 179-195
- Feldman M (1999) The new economics of innovation, spillovers and agglomeration: A review of empirical studies. *The Economics of Innovation and New Technology* 8 (2): 5-25

- Ferrucci L, Varaldo R (1993) La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale. *Economia e Politica Industriale* 80: 73-97
- Feser E, Bergaman EM (2000) National industry cluster templates: Framework for applied regional cluster analysis. *Regional Studies* 34: 1-19
- Fichter M, Sydow J (2002) Using networks towards global labor standards? Organizing social responsibility in global production chains. *Industrielle Beziehungen* 9(4): 357-380
- Fiss PC, Zajac E (2006) The symbolic management of strategic change: Sense giving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal* 49(6): 1173-1193
- Flipo J, Texier L (1992) Marketing territorial: de la pratique à la théorie. *Revue Française du Marketing* 136: 41-52
- Freeman RE (1984) *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman, Boston
- Freeman RE (2005) Più qualità e più profitti. *Il Sole 24 Ore*, Milano
- Freeman RE (ed) (1984) *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Friedman M (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press, Chicago
- Friedman M (1970) The Social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine* September 13. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Accessed 20 April 2014
- Fuà G (1983) Industrializzazione nel Nord Est e nel Centro. In: Fuà G, Zacchia C (eds) *Industrializzazione senza fratture*. Il Mulino, Bologna, pp. 7-46
- Fyall A, Callod C, Edwrds B (2003) Relationship Marketing: The challenge for destinations. *Annals of Tourism* 30 (3): 644-659
- Gallino L (2007) Prospettive della responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, verso una nuova definizione di Responsabilità Sociale. Paper presentato a Multi-stakeholder Forum sulla Responsabilità sociale delle imprese, Ministero per la Solidarietà Sociale, Roma, 19 Dicembre 2007. <http://www.i-csr.org/>. Accessed 10 Oct 2013
- Garofoli G (1991) *Modelli locali di sviluppo*. Franco Angeli, Milano

- Garofoli G (1999) Sistemi locali e performance dell'impresa minore in Italia. In: Traù F (eds) *La questione dimensionale nell'industria italiana*. Il Mulino, Bologna
- Garofoli G (eds) (1993) *Industrializzazione diffusa in Lombardia*. FrancoAngeli, Milano.
- Gereffi G (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chains. *Journal of International Economics* 48(1): 37–70
- Gereffi G (2005) The global economy: organization, governance, and development. In: Smelser NJ, Swedberg R (eds) *The handbook of economic sociology*, 2nd edn. Princeton University Press, Princeton, NJ, p 160–182
- Gereffi G, Fernandez-Stark K (2011) *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Durham, NC.  
[http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31\\_GVC\\_analysis\\_a\\_primer.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf). Accessed 4 June 2013
- Gereffi G, Humphrey J, Sturgeon T (2005) The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12(1): 78–104
- Gereffi G, Lee J (2016) Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: why governance matters. *Journal of Business Ethics* 133: 25–38. doi: 10.1007/s10551-014-2373-7
- Gereffi G, Sturgeon TJ (2013) Global value chain-oriented industrial policy: The role of emerging economies. In: Elms D K, Low P (eds) *Global value chains in a changing world*, World Trade Organization, Fung Global Institute and Temasek Foundation Centre for Trade & Negotiations, Geneva, p 329–360
- Geringer JM (1991) Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business* 22(1): 41–62
- Gibbon P, Bair J, Ponte S (2008) Governing global value chains: An introduction. *Economy and Society* 37(3): 315–338
- Gibbs RM, Bernat GA (1997) Rural industry clusters raise local earnings. *Rural Development Perspectives* 12 (3): 18–25
- Gibelli C (1996) *La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese per una strategia di marketing territoriale*. Alinea Editrice, Firenze

- Gilly JP, Torre A (1998) Introduzione a dinamica di prossimità e reti. *L'Industria* 19(3): 433-461
- Ginsberg JM, Bloom PN, Choosing the right green marketing strategy. *Sloan Management Review* 46(1): 79-84
- Giuliani E (2016) Human rights and corporate social responsibility in developing countries' Industrial Clusters. *Journal of Business Ethics* 133: 39–54. doi: 10.1007/s10551-014-2375-5
- Glasbergen P (2010) Global action networks: Agents for collective action. *Global Environmental Change* 20(1): 130-141
- Goffee R, Scase R (eds) (1995) *Corporate realities: the dynamics of large and small organisations*. International Thomson Business Press, London
- Golinelli CM (2002) *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*. Giappichelli, Torino
- Gonzalez-Padron T, Hult GTM, Calantone R (2008) Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. *Industrial Marketing Management* 37(1): 69–82.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.013>.
- Grandinetti R, Rullani E (1992) Internazionalizzazione e piccole imprese: Elogio della varietà. *Piccola Impresa/Small Business* 5 (3): 3-43
- Granovetter M (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78: 1360-80
- Greenwood M (2007) Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* 34: 315-327
- Groves KS (2006) Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 27(7): 566 – 583
- Guatri L, Vicari S, Fiocca R (1999) *Marketing*. McGraw-Hill, Milano
- Guernini C (ed) (2004) *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione dell'origine geografica nelle strategie di marketing delle imprese italiane*. Egea, Milano
- Gui B (1987) Le organizzazioni produttive private senza fine di lucro. Un inquadramento concettuale. *Economia Pubblica* 4-5: 183-193
- Gurhan-CanliZ, Maheswaran D (2000) Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research* 37(3): 309-17

- Habisch A, Patelli L, Pedrini M et al (2011) Different talks with different folks: A comparative survey of stakeholder dialog in Germany, Italy, and the U.S. *Journal of Business Ethics* 100(3): 381-404
- Hamilton BJ, Knouse S B (2001) Multinational enterprise decision principles for dealing with cross cultural ethical conflicts. *Journal of Business Ethics* 85(4): 453-478
- Hanleybrown F, Kania J, Kramer M (2012) Channeling change: Making collective impact work. *Stanford Social Innovation Review*.  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work). Accessed 10 Sep 2014
- Harvey B, Van Luijk K, Corbetta G (eds) (1991) *Market morality and company size*. Kluwer, London
- Hatzichronoglou T (1996) Globalisation and competitiveness. Relevant Indicators. *OECD Science Technology and Industry Working paper* 1996/05, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/885511061376>
- Hemmati M (eds) (2002) *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability*. Earthscan Publications Ltd, London
- Hirsch S (1976) An international trade and investment theory of the firm. *Oxford Economic paper* 28(2): 258-270
- Hirschman AO (1988) *Come complicare l'economia*. Il Mulino, Bologna
- Hoeffler S, Keller KL (2002) Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* 21(1): 78-89
- Hofstede G (2001) *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications, London
- Hoivik H W, Shankar D (2011) How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility? *Journal of Business Ethics* 101(2): 175-195
- Horst T (1972) Firm and industry determinants of the decision to invest abroad: An empirical study. *Review of Economics and Statistics* 54 (3): 258-266
- Hu Y (1995) The international trasferability of the firm's advantages. *California Management Review* 37(4): 73-88

- Huber GP (1991) "Organizational learning": The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2(1): 88-115
- Humphrey J, Schmitz H (2002) How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies* 36(9): 1017-1027
- Hunt SD, Morgan RM (1995) The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59: 1-15
- Husted B W, Allen D B (2004) Corporate social strategy in the multinational enterprise: Antecedents and value creation. Paper presented at Academy of International Business, Stockholm, Sweden, 13 July 2004
- Iannone R (2007) Lo specchio della rete. Dinamiche sociali ed economiche a confronto. In: Benini R (ed) *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete*. Halley Editrice, MC, p 129-185
- Ibarra H (1993) Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *The Academy of Management Journal* 36: 471-501
- Il Mattino (2013) Industrial Cluster of San Marco dei Cavoti. Martusciello: 500 thousand euro for monitoring. *Il Mattino* 11/06/2013. <http://www.ntr24.tv/it/news/fortore/la-nuova-sfida-2-0-del-distretto-industriale-di-san-marco-dei-cavoti.html>, 11/06/2013. Accessed 10 June 2015
- Il Tarì (2016). *Il Tarì*. <http://www.tari.it/>. Accessed 25 March 2015
- InfoCamere (2015). *Infocamere*. <http://www.infocamere.it/>. Accessed 3 March 2015
- Iraldo F (2002) *Ambiente impresa e distretti industriali. Gestione delle relazioni interorganizzative e ruolo degli stakeholder*. FrancoAngeli, Milano
- Istat (2012) *Statistics Archive of Active Companies*. <http://www.istat.it/en/products/databases>. Accessed 10 February 2015
- Jamali D, Neville B (2011) Convergence vs divergence in CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics* 102(4): 599- 621

- Jennings M, Entine J (1999). Business with a soul: A reexamination of what counts in business ethics. *Journal of Public Law and Policy* 20(1): 1-88
- Jester A (1999) I telecentri tra politiche territoriali e electronic networking. In Di Nicola P, Bulzoni F (eds) *Telelavoro, telecentri, teledidattica*, IFOA/Regione Emilia Romagna, p 23-31
- Johanson JK, Douglas SP, Nonaka I (1985) Assessing the impact of country of origin on product evaluations: A new methodological perspective. *Journal of Marketing Research* 22: 388-96
- Johnson HJ (2003) Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons* 6: 34-40
- Jones T, Thomas M (1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review* 20: 404-437
- Joseph E (2000) *A welcome engagement: SMEs and social inclusion*. Institute for Public Policy Research, London
- Jouet J (1991) Nuove tecnologie: La personalizzazione delle pratiche. In Diani M (ed) *L'intelligenza dell'automazione. Tecnologie dell'informazione, comunicazione e organizzazioni*. FrancoAngeli, Milano, p 43-58
- Kania J, Kramer M (2011) Collective impact. *Stanford Social Innovation Review* Winter.  
[http://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](http://ssir.org/articles/entry/collective_impact). Accessed 22 March 2015
- Kania J, Kramer M (2013) Embracing emergence: How collective impact addresses complexity. *Stanford Social Innovation Review* Jan. 21.  
[http://ssir.org/articles/entry/embracing\\_emergence\\_how\\_collective\\_impact\\_addresses\\_complexity](http://ssir.org/articles/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity). Accessed 20 March 2014
- Keller KL (2003) *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Ketels C, Lindqvist G, Protsiv S et al (2008) EU versus US. A comparative analysis of geographical concentration patterns of employment across cluster categories. Paper presented at SNEE Conference, Mölle, 20-23 May 2008

- Ketels C, Lindqvist G, Solvell O (2006) Cluster initiatives in developing and transition economies. Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm.  
<https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/cisdevelopingtransitionmay06.pdf>
- Khan F, Lund-Thomsen P (2011) CSR as imperialism. Towards a phenomenological approach to CSR in the developing world. *Journal of Change Management* 11(1): 73–90
- Khara N, Lund-Thomsen P (2012) Value chain restructuring, work organization and labour outcomes in football manufacturing in India. *Competition and Change* 16(4): 261–280
- Kickert WJ, Klijn EH, Koppenjan JF (eds.) (1997) *Managing complex networks*. Sage, London
- Kirznes I (1973) *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago
- Kitchin T (2003) Corporate responsibility: a brand extension. *Journal of Brand Management* 10(4-5): 312-326
- Knorringa P, Nadvi K (2016) Rising power clusters and the challenges of local and global standards. *Journal of Business Ethics* 133: 55–72. doi 10.1007/s10551-014-2374-6
- Knox S, Maklan S (2004) Corporate social responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes. *European Management Journal* 22(5): 508-516
- Kolk A, Van Tulder R (2002) The effectiveness of self-regulation: Corporate codes of conduct and child labour. *European Management Journal* 20 (3): 260-271
- Kontinen T, Ojala A (2012) Social capital in the international operation of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19(1): 39-55
- Kotabe M, Helsen K (2009) *International marketing*. Sage Publications, London
- Kotler P, Armstrong G (2009) *Principi di marketing*. Pearson Education Italia, Milano
- Kotler P, Levy SJ (1969) Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* 33(1): 10-15

- Krantz M, Schatzl L (1997) Marketing the city. In: Jensen-Butler C, Shachar A, VanWeesep J (eds) *European Cities in Competition*. Aldershot, Avebury, p 468-493
- Kreps TJ (1940) *Measurement of the social performance of business, government*. Printing Office, Washington
- Krugman P (1994) Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs* 73(2): 186-189
- Kuhnert S (2001) An evolutionary theory of collective action: Schumpeterian entrepreneurship for the common good. *Constitutional Political Economy* 12: 13-29
- Laroche M, Papadopoulos N, Helsop LA, et al (2005) The influence of country image structure on consumer evaluation of foreign products. *International Marketing Review* 22 (1): 96 – 115
- Lawrence R (2007) Corporate social responsibility, supply-chains and Saami claims: Tracing the political in the Finnish Forestry Industry. *Geographical Research* 45(2): 167-176
- Lazzara S (2003) *Conoscenza condivisa. Il sapere dagli individui e i gruppi*. Manifestolibri, Roma
- Levitt B, March J (1988) Organizational learning. *Annual Review of Sociology* 14: 319-340
- Lii YS, Lee M (2012) Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics* 105: 69-81
- Lillywhite S (2007) Corporate social responsibility home and away. *The Age*, 14 June 2007
- Lim SJ, Phillips J (2008) Embedding CSR values: The global footwear industry's evolving governance, structure. *Journal of Business Ethics* 81(1): 143-156
- Locke R M (2013) *The promise and limits of private power: Promoting labor standards in a global economy*. Cambridge University Press, Cambridge New York.
- Locke R, Amengual M, Mangla A (2009) Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics & Society* 37(3): 319-351
- Lovelock CH, Yip GS (1996) Developing global strategies for service business. *California Management Review* 38 (Winter): 64-86

- Luhmann N (1977) *Sociologia del diritto*. Laterza, Bari
- Lund-Thomsen P, Lindgreen A, Vanhamme J (2016) Industrial clusters and corporate social responsibility in developing countries: What we know, what we do not know, and what we need to know. *Journal of Business Ethics* 133: 9–24. doi 10.1007/s10551-014-2372-8
- Lund-Thomsen P, Nadvi K (2010a) Clusters, chains, and compliance: Corporate social responsibility and governance in football manufacturing in South Asia. *Journal of Business Ethics* 93(Suppl 1): 201–222
- Lund-Thomsen P, Nadvi K (2010b). Global value chains, local collective action, and corporate social responsibility: A review of evidence. *Business Strategy and the Environment* 19(1): 1–13
- Lund-Thomsen P, Pillay N (2012) CSR in industrial clusters: An overview of the literature. *Corporate Governance* 12(4): 568–578
- Maak T (2007) Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics* 74: 329–343
- Maignan I, Hillebrand B, McAlister D (2002) Managing socially responsible buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal* 20(6): 641–648
- Making it work (2006) Facilitating multi-stakeholder involvement. <http://www.makingitwork-crpd.org>. Accessed 12 Nov 2013
- Malone T, Yates J, Benjamin RI (1994) Electronic markets and electronic hierarchies. In Allen TJ, Scott Morton MS (eds) *Information technology and the corporation of the 1990s*. Oxford University Press, New York, p 61–83
- Mamic I (2005) Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors. *Journal of Business Ethics* 59(1–2): 81–100
- Manrai LA, Lascu DN, Manrai AK (1988) Interactive affects of country of origin and product category on product evaluations. *International Business Review* 7(6): 591–616
- Marquis C, Qian C (2014) Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science* 25(1): 127–148

- Marshall A (1919) *Industry and trade: a study of industrial technique and business organization*. MacMillan, London
- Massaroni E, Ricotta F (2011) *Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti d'impresa*. *Sinergie* 80: 3-29
- Mathur VN, Price ADF, Austin S (2008) *Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment*. *Construction Management and Economics* 26(June): 601-609
- Matten D, Moon J (2008) *"Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. *Academy of Management Review* 33 (2): 404-424
- Mayer F, Gereffi G (2010). *Regulation and economic globalization: Prospects and limits of private governance*. *Business and Politics* 12(3): 1-25
- McGuire JB, Sundgren A, Schneeweis T (1988) *Corporate social responsibility and firm financial performance*. *The Academy of Management Journal* 31(4-Dec): 854-872
- McGuire JW (1963) *Business and society*. McGraw-Hill, New York
- Mendoza X (1996) *Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas. Del estado del bienestar al estado relacional*. *Diputació de Barcelona Papers de Formació* 23
- Merrilees B (2007) *A theory of brand-led SME new venture development*. *Qualitative Market Research: An International Journal* 10 (4): 403-15
- Miles MP, Munilla LS (2004) *The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note*. *Journal of Business Ethics* 50(1): 1-11
- Ministero dello Sviluppo Economico (2012) *Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali*.  
<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf>. Accessed 20 Feb 2014
- Ministero dello Sviluppo Economico (Mise) (2016) *Agevolazioni Mise per le imprese*.  
[http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Handbook\\_Agevolazioni\\_Mise\\_per\\_le\\_impresе\\_maggio2016.pdf](http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Handbook_Agevolazioni_Mise_per_le_impresе_maggio2016.pdf). Accessed 15 May 2016

- Mio C (2012) Le politiche di sostenibilità nei distretti industriali italiani. [http://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/03/DISTRETTI-2012-cap-8\\_Mio.pdf](http://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/03/DISTRETTI-2012-cap-8_Mio.pdf), p187-206
- Mohr LA, Webb DJ (2005) The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs* 39(1): 121-147
- Molls K, Reynolds E, Reamer A (2008) Clusters and competitiveness: A new federal role for stimulating regional economies. Brookings Institution, Washington
- Molteni M (2004) Responsabilità sociale e performance d'impresa. Vita & Pensiero, Milano
- Molteni M, Pedrini M, Bertolini S (eds) (2006) La responsabilità sociale d'impresa nelle aziende familiari italiane. Franco Angeli, Milano
- Molteni M, Todisco A (2008) Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione. <http://www.isvi.org>. Accessed 15 June 2014
- Moon J (2002) The Social responsibility of business and new governance. *Government and Opposition* 37(3): 385-408
- Morelli G, Monarca U (2007) Territorio, vantaggi competitivi e sistemi produttivi locali. In: Lopes A, Macario F, Mastroberardino P (eds) Reti di imprese. Scenari economici e giuridici. Giappichelli, Torino, p31-55
- Morelli U (1997) Apprendimento, innovazione, inerzie: cooperazione organizzativa e valorizzazione della conoscenza. *Sinergie – Rapporti di ricerca* 3(Giugno): 17-34
- Morgan R M, Hunt S D (1994) The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20-38
- Nadvi K (1999) Facing the new competition: Business associations in developing country industrial clusters. Working Paper 103. International Institute for Labour Studies, Geneva
- Nadvi K (2008) Global standards, global governance and the organisation of global value chains. *Journal of Economic Geography* 8(3): 323–343
- Nadvi K, Yoon SJ (2012) Industrial clusters and industrial ecology: Building 'eco-collective efficiency' in a South Korean cluster. Paper presented at the conference on Global Value Chains:

- Industrial clusters and the future of CSR in the BRIC countries, Copenhagen Business School, Copenhagen, 12–14 December
- Nadvi K, Barrientos S (2004) Industrial clusters and poverty reduction: Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives. United Nations Industrial Development Organization. [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/Clusters\\_and\\_Networks/publications/industrialClustersandpoverty\\_NADVI.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/industrialClustersandpoverty_NADVI.pdf). Accessed 20 May 2014
- Nahapiet J, Ghoshal S (1998) Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage. *Academy of Management Review* 23(2): 242-266
- Napolitano MR (2000) Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio. Edizioni scientifiche italiane, Napoli
- National Observatory of Italian Industrial Districts (2015) Osservatorio Nazionale Distretti industriali Italiani. <http://www.osservatoriodistretti.org>. Accessed 20 January 2015
- Nebenzhal ID, Jaffè ED, Lampert SI (1997) Towards a theory of country image effect on product Evaluation. *Management International Review* 37(1): 27-49
- Neilson J, Pritchard B (2009) Value chain struggles: Institutions and governance in the plantation districts of South India. Wiley, Malden, MA
- Neville B A, Menguc B (2006) Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics* 66(4): 377-391
- Nicolini D (1997) L'informazione tecnologia a supporto dell'apprendimento organizzativo. *Sinergie – Rapporti di ricerca* 3(Giugno): 161-179
- Noland J, Phillips R (2010) Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 39-49
- Nonaka I (1994) Come un'organizzazione crea conoscenza. *Economia & Management* 3: 33-37
- Nooteboom B (2004) Governance and competence: How can they be combined? *Cambridge Journal of Economics* 28(4): 505-525

- Nooteboom B, Gilsing VA (2004) Density and strength of ties in innovation networks: A competence and governance view. ERIM Report Series Research in Management (ERS-2004-055-ORG), Erasmus University Rotterdam, the Netherlands
- Normann R (1979) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*. Etas Libri, Milano
- North D (1990) *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge
- Northdurff WE (1992) *Going global: how Europe helps small firms export*. Brooking Institution, Washington
- O'Leary R, Bingham LB (2007) Symposium conclusion: Conflict and collaboration in networks. *International Public Management Journal* 10(1): 103-109
- O'Rourke D (2006) Multi-stakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards? *World Development* 34(5): 899-918
- OECD (2002) *Policies to promote sustainable consumption: An overview*. Policy Case Studies Series.  
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ENV/EPOC/WPNEP\(2001\)12/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ENV/EPOC/WPNEP(2001)12/FINAL&docLanguage=En). Accessed 10 Jan 2014
- OECD (2004) *OECD Principles of corporate governance*. <http://www.oecd.org/DATAOECD/32/18/31557724.pdf>
- OECD (2011) *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264111110-en>
- OECD (2011) *OECD guidelines for multinational enterprises*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>
- OECD (2013) *OECD Due diligence guidance for responsible supply chains of minerals from conflict-affected and high-risk areas, Second Edition*. OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264185050-en>
- Oehmen J, De Nardo M, Schonsleben P et al (2010) Supplier code of conduct – state of the art and customisation in the electronics industry. *Production Planning and Control* 21(7): 664-679

- Ohlin B (1933) *Interregional and international trade*. Harvard University Press, Cambridge
- Oliver C (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16(1): 405-425
- Orlitzky M, Schmidt FL, Rynes SL (2003) Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies* 24(3): 403-441
- Papa F (1996) Le prospettive. In: Scarpitti G, Zingarelli D (eds) *Il telelavoro. Teorie e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano, p 122-137
- Papadopoulos N, Heslop LA (1993) *Product and country images: Research and strategy*. The Haworth Press, New York
- Parlamento Europeo (2014) *Relazione sul possibile contributo dell'UE a un ambiente favorevole in cui le imprese di ogni dimensione, comprese quelle di nuova costituzione, creino posti di lavoro (2013/2176(INI))*. 12 febbraio 2014.  
<http://www.europarl.europa.eu/>. Accessed 5 March 2015
- Pasquinelli C, Mellino M (2010) *Cultura*. Carocci Editore, Roma
- Pedersen ER (2006) Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business & Society Review* 111(2): 137-163
- Pedrini M (2014) *Stakeholder engagement: crea valore per gli shareholder? Evidenze empiriche dalle aziende del FTSE4Good Global Index*. Working paper of Università Cattolica del Sacro Cuore, ALTIS
- Perrini F (2006) SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics* 67(3): 305-316
- Perrini F (2007) Encouraging CSI in Italy: The enabling role of government in mandating, Motivating, and supporting responsible business practices. Working paper of Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University 35: 1-33
- Perrini F, Pivato S (2007) *Responsabilità sociale e competitività delle piccole-medie imprese*. In: Benini R (ed) *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente*. Halley Editrice, MC, p 73-94
- Perrini F, Pogutz S, Tencati A (2006) *Developing corporate social responsibility. A European perspective*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK

- Perrini F, Russo A, Tencati A et al (2009) Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance? EABIS Research Project Working paper. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/Research/Research%20Centres/Doughty%20Centre%20for%20Corporate%20Responsibility/3going%20beyond.pdf>. Accessed 10 Feb 2014
- Perrini F, Tencati A (2008) Corporate social responsibility. Egea, Milano
- Perrini F, Vurro C (2010) L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: Un'analisi quantitativa del contesto italiano. Punto di Contatto Nazionale. <http://pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it/download/ricerca-bocconi-su-csr-pmi-e-filiere.pdf>. Accessed 15 Jan 2014
- Peterson RA, Jolibert AJP (1995) A meta-analysis of country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies* 26(4): 883-897
- Pittinsky TL, Simon SM (2007) Intergroup leadership. *Leadership Quarterly* 18: 586-605
- Pivato S, Misani N, Ordanini A et al (2004) Economia e gestione delle imprese. Egea, Milano
- Pollitt M (2002) The economics of trust, norms and networks. *Business Ethics: A European review* 11(2): 118-128
- Porter ME (1980) *Competitive strategy*. Free Press, New York
- Porter ME (1990) *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York
- Porter ME (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12(2): 95-117
- Porter ME (1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* 76 (6): 77-90
- Porter ME (2000) Location, competition and economic development: Local clusters in the global economy. *Economic Development Quarterly* 14: 15-31
- Porter ME, Kramer MR (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12): 56-68
- Porter ME, Kramer MR (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84: 78-92

- Porter ME, Kramer MR (2011) The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review* 89(1/2): 62-77
- Prahalad CK (2005) The fortune at the bottom of the pyramid. Pearson Education, Inc., Publishing as Warthon School Publishing, Upple Side River, NJ
- PREFER (2015) Il progetto PREFER. <http://www.lifeprefer.it/it-it>. Accessed 10 March 2015
- Production district in Campania (2015) Distretti produttivi Campania (2015). <http://www.distrettiproduttivi.campania.it/>. Accessed 20 January 2015
- Pulci P, Valentini S (2003) Un caso di diffusione della responsabilità sociale nelle piccole imprese a livello locale, in *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*. Il Sole 24 Ore, Milano
- Puppim de Oliveira JA (ed) (2008) Upgrading clusters and small enterprises in developing countries: environmental, labour, innovation and social issues. Ashgate Publishing, Alderton
- Puppim de Oliviera JA (2008) Environmental upgrading of industrial clusters: Understanding their connections with global chains in Brazilian furniture sector. In: Puppim de Oliviera JA (ed) *Upgrading clusters and small enterprises in developing countries: Environmental, labor, innovation and social issues*. Ashgate Publishing Limited, Farnham, England, p 45-64
- Putnam R (1993) The prosperous community: Social capital and public Life. *The American Prospect* 4(13): 35-42
- Putnam R (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Shuster, New York
- Pyke F. (2010) *Towards a new paradigm for developing economic clusters: Integrating regulatory frameworks, local governance, and the community*. Job Creation and Enterprise Department, ILO, Geneva
- Regione Campania (2016) Il distretto orafo campano. Department of Economic Development, AGC 12 "Sviluppo Economico". <http://www.regione.campania.it/assets/documents/orafo.pdf>. Accessed 25 June 2015
- Responsible Jewellery Council. <http://www.responsiblejewellery.com>. Accessed 15 March 2014

- Rete Cartesio (2012) *Ecodistretti 2012. Politiche ambientali dei distretti e cluster nazionali verso il made green in Italy*. Comitato Tecnico-Scientifico della Rete Cartesio.  
<http://www.retecartesio.it/>. Accessed 3 March 2015
- Rete Cartesio (2015). *Rete Cartesio*.  
<http://www.retecartesio.it>  
Accessed 1 March 2015
- Revit (2006) *Stakeholder engagement – A toolkit*.  
[http://www.envpmsolutions.ca/images/27\\_stakeholder\\_engagement\\_a\\_toolkit-2.pdf](http://www.envpmsolutions.ca/images/27_stakeholder_engagement_a_toolkit-2.pdf). Accessed 10 January 2015
- Richardson JD (1977) On going abroad. The firm's initial foreign investment decision. *The Quarterly Review of Economics and Business* 11: 7-37
- Ridley J, Jones L (2002) *User and public involvement in health services: A literature review*. Partners in Change, Edinburgh, Scotland
- Ritter T, Wilkinson IF, Johnston W (2004) Managing in complex business network. *Industrial Marketing Management* 33 (3): 175-183
- Rivoli P and Waddock S (2011) First they ignore you...: The time context dynamic and corporate responsibility. *California Management Review* 53(2): 87-104
- Robinson C J, Malhotra MJ (2005) Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. *International Journal of Production Economics* 96: 315-337
- Rocco E (1997) *Comunicazione mediata da computer (CNC) e cooperazione: la rilevanza del contesto sociale*. *Sinergie* 3 (Giugno): 27-41
- Rocco E, Warglien M (1995) *La comunicazione mediata da computer e l'emergere dell'opportunità tecnologico*. *Sistemi Intelligenti* 3: 393-410
- Rodriguez MA, Ricart JE, Sanchez P (2002) Sustainable development and sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity Innovation Management* 11: 135-146

- Roloff J, Aßländer MS (2010) Corporate autonomy and buyer-supplier relationships: The case of unsafe Mattel toys. *Journal of Business Ethics* 97(4): 517–534
- Rosenthal S, Strange WC (2003) Geography, industrial organization and agglomeration. *The Review of Economics and Statistics* 85 (2): 377-393
- Rossi C (2004) *La metamorfosi digitale*. Cedam, Padova
- Roth MS, Romeo GB (1992) Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country of origin effects. *Journal of International Business Studies* 3: 447-97
- Rowley T J (1997) Moving beyond dyadic Ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Journal* 22(4): 887-910
- Rullani E (1994) Il valore della conoscenza. *Economia e Politica Industriale* 82: 47-73
- Rullani E (1999) L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio. *Sinergie* 49(17): 25-31
- Rullani E (2004) *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci, Roma
- Rullani E (ed) (2003) *The technological evolution of industrial districts*. Kluwer, Amsterdam
- Rusconi G (1988) *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*. Giuffrè, Milano
- Russo A, Tencati A (2009) Formal vs. informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics* 85 (2): 339-353
- Russo Spena T, De Chiara A (2012) CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective. *International Journal of Technology Management* 58: 83-108
- Sacconi L(ed) (2005) *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*. Bancaria Editrice, Roma
- Saxenian A (1992) *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Cambridge
- Scardigli V (1991) Verso l'umanità digitale. In: Diani M (ed) *L'intelligenza dell'automazione*, FrancoAngeli, Milano, p 124-137

- Schmitz H (1995) Collective efficiency: growth path for small scale industry. *Journal of Development Studies* 31(4): 529–566
- Schmitz H, Nadvi K (1999) Clustering and industrialization: Introduction. *World Development* 27(9): 1503–1514
- Sciarelli S (2007) *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore, Milano
- Selwyn B (2013) Social upgrading and labour in global production networks: A critique and an alternative conception. *Competition & Change* 17(1): 75–90
- Sen S, Bhattacharya CB (2001) Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* 38(2): 225–243
- Sen S, Bhattacharya CB, Korschun D (2004) The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2): 158–166
- Sethi PS (1979) A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review* 4(1): 63–74
- Shiba A, Graham D, Walden A (1993) *New American TQM*. Productivity Press, Portland, Or
- Shrivastava P (1995) The role of corporations in achieving ecological sustainability. *The Academy of Management Review* 20(4): 936–961
- Silver MS (1990) Decision support systems: Directed and non directed change. *Information System Research* 1(1): 47–70
- Simone C, Barondini ME (2012) *L'impresa arbor vitae per il territorio. Il caso "Fonderia pontificia Marinelli"*. Paper presented at the Convegno annuale di Sinergie, Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012
- Smallbone T (2004) Can 'market transformation' lead to 'sustainable business'? A critical appraisal of the UK's strategy for sustainable business. *Business Strategy and the Environment* 13: 96–106
- Smith NC (2009) Bounded goodness: marketing implications of Drucker on corporate responsibility. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37(1): 73–84

- Sodalitas (2012) *Introduzione al marketing sostenibile*. Quaderni Sodalitas Novembre 2012, Fondazione Sodalitas, Milano
- Sölvell Ö, Lindqvist G, Ketels C (2003) *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower Publishers, Stockholm
- Sorama K, Katajamaki A, Varamaki E (2004) *Cooperation between SMEs: Social capital and learning perspective*. Proceedings of 13th Nordic Conference on Small Business Research, December 17-18, 2004.  
[http://web.bi.no/forskning/ncsb2004.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/a6cb7066ea59eda6c12567f30056ef4d/\\$FILE/Sorama&al.pdf](http://web.bi.no/forskning/ncsb2004.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/a6cb7066ea59eda6c12567f30056ef4d/$FILE/Sorama&al.pdf). Accessed 10 Oct 2013
- Spence LJ, Coles AM, Harris L (2001) *The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors*. *Business and Society Review* 106 (4): 331-352
- Spence LJ, Habisch A, Schmidpeter R (2004) *Responsibility and social capital: The world of small and medium sized enterprises*. Palgrave Macmillan, Hampshire, England
- Spence LJ, Schmidpeter R, Habisch A (2003) *Assessing social capital: Small and medium size enterprises in Germany and U.K.* *Journal of Business Ethics* 47(1): 17-29
- Spence LJ, Schmidpeter R (2003) *SMEs, social capital and the common good*. *Journal of Business Ethics* 45(1-2): 93-108
- Stam DA, van Knippenberg D, Wisse B (2010) *The role of regulatory fit in visionary leadership*. *Journal of Organizational Behavior* 31(4): 499-518
- Stampacchia P (2001) *L'impresa nel contesto globale*. Giappichelli, Torino
- Suresh TG (2010) *Cost cutting pressures and labour relations in Tamil Nadu's automobile components supply chain*. In: Posthuma A, Nathan D (eds) *Labour in global production networks in India*. Oxford University Press, New York, p 251-271
- Sustainable Development Knowledge Platform-UN.  
<https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainableconsumptionandproduction>. Accessed 10 March 2014
- Swaen V, Vanhamme J (2005) *The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: Does*

- source credibility matter? *Advances in Consumer Research* 32(1): 590-601
- Tencati A (2007) Insostenibilità del sistema economico mondiale, responsabilità sociale e nuovi modelli di sviluppo locale. In Benini R (ed) *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente*. Halley Editrice, MC, p 51-72
- Tencati A, Zsolnai L (2008) The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics* 85(3): 367-376
- Testa G, Battaglia M, Bianchi L (2012) The diffusion of CSR initiatives in industrial clusters: Some findings from Italian experiences. *International Journal of Technology Management* 58(1-2): 152-170
- Testa M (2007) *La responsabilità sociale d'impresa. Aspetti strategici, modelli di analisi e strumenti operativi*. Giappichelli Editore, Torino
- Teuscher P, Grüniger B, Ferdinand N (2006) Risk management in sustainable supply chain management (Sscm): Lessons learnt from the case of Gmo-Free Soybeans. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13: 1-10
- Tewari M, Pillai P (2005) Global standards and the dynamics of compliance in the Indian leather industry. *Oxford Development Studies* 33(2): 245-267
- The Agrifood district Nocera Inferiore-Gragnano (2015) *Distretto Agroalimentare di Nocera Inferiore-Gragnano*. <http://www.distrettoindustrialenocera.it/>
- The Consortium Antico Borgo Orefici (2016) *Consorzio Antico Borgo Orefici* (2016). <http://www.borgorefici.eu>. Accessed 12 March 2015
- The Tannery District of Solofra (2015) *Distretto industriale di Solofra* (2015). <http://www.distrettodisolofra.com>
- Thompson JK, Smith HI (1991) Social responsibility and small business suggestion for research. *Journal of Small Business Management* 29: 30-44
- Ugolini M (1999) Tecnologie dell'informazione e fiducia: la nuova sfida per l'impresa. *Sinergie* 50: 63-89
- Ulrich P, Maak T (2000) Business ethics. The founding principles. *European Business Forum* 3: 19-23

- Unido (2007) The UN Global Compact operational guide for medium-scale enterprises. UN Global Compact, July 2007.  
[https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Public\\_free/UN\\_global\\_compact\\_operational\\_guide\\_for\\_medium\\_scale\\_enterprises.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Public_free/UN_global_compact_operational_guide_for_medium_scale_enterprises.pdf). Accessed 7 May 2013
- Unioncamere (2015) Rapporto Unioncamere 2015. Alimentare il digitale. Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia. Centro Studi Unioncamere. <http://www.unioncamere.gov.it/download/>. Accessed 10 November 2016
- United Nation (1992), Agenda 21, United Nation Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>. Accessed 3 April 2013
- United Nation Departments of Public Information (2001) Conflict diamonds. <https://www.un.org/peace/africa/Diamond.html>. Accessed 7 November 2013
- United Nations Conference on Trade and Development (1999) The social responsibility of transnational corporations. United Nations, New York and Geneva. [http://unctad.org/en/Docs/pointit21\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/pointit21_en.pdf). Accessed 2 June 2013
- United Nations Global Compact (2010) Supply chain sustainability. A practical guide for continuous improvement. UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility. [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_SupplyChainReport.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf). Accessed 3 April 2013
- United Nations Global Compact (2015) Supply chain sustainability. A practical guide for continuous improvement, second edition. UN Global Compact. [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_spread.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf). Accessed 30 May 2016
- United Nations Industrial Development Organization (2008) CSR perceptions and activities of small and medium enterprises (SMEs) in seven geographical clusters. Survey Report. Prepared by Ashima Sachdeva A, Panfil O in cooperation with the UNIDO Cluster Development Programme, INDIA. Vienna. [https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Publications](https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Publications)

- \_free/CSR\_perceptions\_and\_activities\_of\_SMEs\_in\_seven\_geographical\_clusters.pdf. Accessed 10 Sep 2013
- Usunier JC (2002) Le pays d'origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs?. *Revue Française du Marketing* 189: 49-65
- Vaccà S (1993) Grande impresa e concorrenza tra passato e futuro. Paper presented at the Conference on Economia Politica Industriale 1973-93, Milano, 10-12 November 1993
- Vaccà S (1994) Le imprese transnazionali tra sistemi locali e sistemi globali. *Economia e politica industriale* 84: 23-62
- Valdani E, Ancarani F (2000) Strategie di marketing del territorio: Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza. Egea, Milano
- Vallesi ST (2010) Riflessioni teoriche e possibili applicazioni del marketing territoriale: Il caso della politica di comunicazione della Provincia di Fermo. Dissertation, Università Politecnica delle Marche
- Van Knippenberg RD, Wisse B (2010) Leader self-definition and leader self-serving behavior. *Journal of Organizational Behavior* 19: 217-233
- Venier F (2000) Knowledge management. *Sviluppo & Organizzazione* 178: 116-128
- Vernon R (1966) International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 2 (May): 190-207
- Villa A, Antonelli D (2009) A road map to the development of European SME networks. Springer-Verlag, London
- Von Hayek FA (1988) Conoscenza, mercato, pianificazione. Saggi di economia e di epistemologia. Il Mulino, Bologna
- Vuorinen T, Kurki T (2012) Network management: Governance mechanism, opportunities and contradictions. *Rivista Piccola Impresa/Small Business* 2: 81-92
- Vurro C, Russo A, Perrini F (2009) Shaping sustainable value chains: Network determinants of supply chain governance models. *Journal of Business Ethics* 90(Supplement 4): 607-621
- Waddell S (2007) Realizing global change. Developing the tools: Building the infrastructure. *The Journal of Corporate Citizenship* 26: 69-84

- Waddock S, Graves SB (1997) The Corporate social performance - Financial performance link. *Strategic Management Journal* 18(4): 303-319
- Walsh JP, Ungson GR (1991) Organizational memory. *Academy Management Review* 16(1): 57-91
- Walton CC (1967) Corporate social responsibility. Wadsworth Publishing, Reading Belmont, CA
- Wang Y, Fesenmaier DR (2007) Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart country, Indiana. *Tourism Management* 28: 863-875
- Watson JJ, Wright K (2000) Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products. *European Journal of Marketing* 34(9/10): 1149-1166
- Werther WB, Chandler D (2005) Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance. *Business Horizons* 48: 317-324
- Westphal JD, Zajac E (2001) Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly* 46(2): 202-255
- Wheaton WC, Lewis MJ (2002) Urban wages and labor market agglomeration. *Journal of Urban Economics* 51 (3): 542-562
- Wheeler D, Colbert B, Freeman RE (2003) Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, stakeholder theory and sustainability in a network world. *Journal of General Management* 28(3): 1-29
- Wiemer J, Plugge L (2007) Transparency in the supply chain. GRI, Briefing Paper, 23 July 2007
- Wiig K (1993) Knowledge management foundations: Thinking about thinking – How organizations create, Represent and Use Knowledge. Schema Press, Texas
- Woolcock M, Narayan D (2000) Social capital: Implications for development theory, research and policy, *World Bank Research Observer* 15(2): 225-249
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our common future*. Oxford University Press, New York
- Zadek S (2006) The logic of collaborative governance: Corporate responsibility, accountability, and social contract, corporate

- social responsibility initiative. Working Paper 17, School of Government, Harvard University, Cambridge
- Zadek S, MacGillivray A (2007) The state of responsible competitiveness. In: (eds) The state of responsible competitiveness. AccountAbility, July, p 11-33. [http://www.accountability.org/images/content/0/7/075/The&20State&20of&20Responsible&20Competitiveness.pdf](http://www.accountability.org/images/content/0/7/075/The%20State%20of%20Responsible%20Competitiveness.pdf)
- Zadek S, Sabapathy J, Døssing H et al (2003) Responsible competitiveness corporate responsibility clusters in action. The Copenhagen Centre & AccountAbility
- Zhao X, Sum CC, Qi Y, Zhang H, ET AL (2006) A taxonomy of manufacturing strategies in China. *Journal of Operations Management* 24(5): 621–636
- Zucchella A (2007) La responsabilità sociale nelle reti d'impresa. *Symphonya, Emerging Issues in Management* 2: 69-77



*Prodotto da*

**IL TORCOLIERE** • *Officine Grafico-Editoriali d'Ateneo*  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI "L'Orientale"  
finito di stampare nel mese di Marzo 2017