

## Dall'organizzazione *multi-stakeholder* all'impresa reticolare

*Silvia Sacchetti, Ermanno Tortia*

### **Sommario**

1. Introduzione: dall'organizzazione *multi-stakeholder* all'impresa a rete - 2. Le organizzazioni *multi-stakeholder* - 3. L'impresa come rete di soggetti co-interessati e co-motivati - 4. L'impresa e i suoi "pubblici": *networking* ed inclusione sulla base di valori chiave - 5. Verso la *mental proximity*: i "network di comunità" - 6. Conclusioni

### **1. Introduzione: dall'organizzazione *multi-stakeholder* all'impresa a rete**

Le organizzazioni *multi-stakeholder* sono a tutt'oggi molto meno diffuse delle organizzazioni *mono-stakeholder*. Gli approcci più ortodossi allo studio dell'economia quali quello neoclassico e quello neo-istituzionalista tendono a riscontrare in questa evidenza una conferma della capacità delle organizzazioni *mono-stakeholder* di minimizzare i costi e di raggiungere i più elevati livelli di efficienza. Tuttavia, le teorie dominanti contrastano con altre evidenze secondo le quali le organizzazioni *multi-stakeholder*, soprattutto quelle non controllate dagli investitori si stanno in realtà diffondendo almeno in alcuni ambiti specifici, quali i settori dei servizi sociali, caratterizzati da pronunciate imperfezioni contrattuali ed asimmetrie informative, oltre che dal carattere relazionale dei servizi offerti. Sembra dunque che, smentendo il teorema di Hansmann, le organizzazioni

*multi-stakeholder* non siano solo colpevoli di aumentare i costi a detrimento dell'efficienza produttiva, ma che sia invece anche in grado di generare maggiore *surplus* con modalità diverse da quelle tradizionali ed in contesti dove spesso le imprese a scopo di lucro e le organizzazioni a proprietà pubblica non sono in grado di operare. La partecipazione degli *stakeholder* diversi dagli investitori richiede o suggerisce in molti contesti l'esclusione dello scopo di lucro in quanto essa permette l'internalizzazione di interessi eterogenei ed il superamento all'interno del governo organizzativo delle maggiori imperfezioni contrattuali che si presentano sul mercato. Tuttavia, l'esclusione dello scopo di lucro non è una soluzione necessaria per le organizzazioni *multi-stakeholder*, che possono ricorrere tanto alla soluzione del governo duale, quanto ad altre forme più blande di partecipazione quali la consultazione ed i flussi informativi. Sembra però di potere affermare che il controllo esercitato dagli investitori sull'organizzazione sia uno degli elementi che più di tutti sfavoriscono la piena internalizzazione di interessi eterogenei all'interno del governo organizzativo a causa del modello di governo tendenzialmente più gerarchico, e dell'instaurarsi di rilevanti contrasti di interesse tra chi controlla l'organizzazione e gli altri soggetti a lei legati. I contrasti di interesse derivano dalla necessità di perseguire prima di tutto gli interessi degli investitori e quindi di massimizzare il valore di mercato dell'organizzazione. Necessità inevitabile quando si consideri che, nell'ipotesi controfattuale di un'impresa di capitale che non massimizza il suo profitto ed il suo valore di mercato, la possibilità di *take-over* e di scalate ostili verrebbe incrementata. Per quel che riguarda gli obiettivi dell'organizzazione, si è già detto che le organizzazioni *multi-stakeholder* vengono più spesso osservate negli stessi ambiti di attività delle organizzazioni nonprofit, quali la produzione di servizi sociali. In questo contesto, l'internalizzazione delle posizioni contrattuali di *stakeholder* diversi sembra essere adatta ad imprese che puntano non tanto alla massima efficienza nella produzione di beni e servizi standardizzati, quanto al superamento di quelle imperfezioni contrattuali che impediscono la stipula di contratti completi, per esempio, a causa della presenza di pronunciate asimmetrie informative o del carattere relazionale dei servizi prodotti. Sembra quindi che vi sia una notevole, seppur non completa, convergenza sia tra gli schemi organizzativi, sia tra gli obiettivi produttivi delle organizzazioni nonprofit e delle organizzazioni *multi-*

*stakeholder* e questa conclusione è avvalorata dalla considerazione delle organizzazioni nonprofit, delle imprese sociali e delle imprese cooperative, viste prima di tutto come organizzazioni a carattere personale che mettono in risalto le possibilità di *voice* dei diversi attori coinvolti nell'organizzazione, tanto produttori quanto utenti, più che la massimizzazione del valore economico della stessa. La comunanza degli obiettivi comuni a tutti i soggetti coinvolti e la deliberazione partecipativa all'interno del network possono assumere un ruolo fondante per il concetto di impresa a rete, nella quale la comunanza valoriale e la *mental proximity* rappresentano caratteristiche di processo ineludibili.

La strategia dell'articolo sarà basata in prima battuta su una rivisitazione delle principali caratteristiche delle organizzazioni *multi-stakeholder*, mettendone in risalto tanto i potenziali vantaggi, quanto i limiti. Si procederà poi all'introduzione del concetto di "impresa a rete" che conserva gli aspetti più innovativi dell'organizzazione *multi-stakeholder*, superandoli nel riconoscimento del comune obiettivo di soddisfacimento di bisogni collettivi. Nel par. 4 ci si occuperà del coinvolgimento degli attori interessati agli obiettivi dell'organizzazione in termini normativi, nel senso della condivisione di una base valoriale comune. Questo tema verrà approfondito nel par. 5 attraverso l'introduzione del concetto di prossimità mentale, che completa il percorso di riconoscimento di obiettivi comuni da parte di tutti gli attori coinvolti nell'organizzazione attraverso processi di democrazia deliberativa.

## **2. Le organizzazioni *multi-stakeholder***

Quando entra in gioco la partecipazione attiva di più di un gruppo di soggetti portatori di interessi omogenei al governo dell'organizzazione le forme di coinvolgimento possono assumere caratteristiche diverse e, normalmente, si fa riferimento alla normativa europea che le distingue in informazione, consultazione e partecipazione. Ciò che si rileva in questo contesto è la possibilità data da queste forme di coinvolgimento di superare varie imperfezioni contrattuali e le loro conseguenze di tipo allocativo dovute alla presenza di asimmetrie informative, di interessi contrastanti, o alla concentrazione del potere decisionale nelle mani di uno o pochi soggetti. Tali imperfezioni sono pervasive nelle economie di mercato. Al contrario dell'approccio ortodosso, che considera le imperfezioni del contratto

e del mercato un'eccezione, in questo approccio se ne mette in luce la diffusione in tutti i settori dell'economia. Tale diffusione può essere solo parzialmente limitata dal ricorso a forme organizzative fondate prima di tutto sul controllo per via gerarchica come le imprese di capitale. La proprietà ed il controllo esclusivo da parte di una sola categoria di *stakeholder* può garantire buoni livelli di efficienza produttiva nei settori più tradizionali caratterizzati dalla produzione di beni e servizi standardizzati, sebbene anche in tali contesti le citate imperfezioni contrattuali non vengano mai del tutto superate, come è testimoniato dalla vasta letteratura sui costi di agenzia (Alchian, Demsetz, 1972) e sulla separazione tra proprietà e controllo (Berle, Means, 1932). Tuttavia essa fallisce nei settori non convenzionali dove alle tradizionali imperfezioni contrattuali si aggiungono il carattere relazionale e non standardizzato dei servizi prodotti. Tale carattere implica una forma di incompletezza contrattuale (Kreps, 1990) non riducibile attraverso semplici strumenti di controllo gerarchico (Borzaga, 2003; Borzaga, Tortia, 2009), ma richiede invece nuove forme di coinvolgimento virtuoso dei soggetti interessati. Anche se non può essere escluso che il coinvolgimento implichi maggiori costi di gestione (Hansmann, 1996), almeno in alcuni casi esso diventa l'unica modalità attraverso la quale è possibile raggiungere gli obiettivi produttivi prefissati, ovvero la modalità attraverso la quale tali obiettivi vengono raggiunti a costi più bassi. Il coinvolgimento non può però realizzarsi nel vuoto istituzionale in quanto in assenza di adeguate *routine*, formalizzate e non, è impossibile attendersi i necessari comportamenti cooperativi se non in casi del tutto eccezionali. La partecipazione ed il riequilibrio delle forze in gioco può portare ad esiti virtuosi quando venga costruito un adeguato contesto istituzionale che definisca prima di tutto il *framework* cognitivo all'interno del quale gli attori in gioco riconoscono gli obiettivi comuni e ne prevedono ragionevolmente la realizzabilità. In caso contrario i necessari comportamenti cooperativi tenderanno a venir meno, e fenomeni più o meno marcati di *free-riding* tenderanno a diffondersi, non perché non si riconosca l'auspicabilità della cooperazione, ma perché la realizzabilità degli obiettivi viene percepita come improbabile e costosa. In effetti, una delle funzioni fondamentali delle *routine* organizzative è proprio quella di stabilizzare le aspettative e di rendere possibile il necessario trasferimento della conoscenza e delle informazioni senza le quali i processi produttivi non possono essere replicati (Hodgson, 1993, 2003, 2006).

Alcuni fra i maggiori vantaggi del governo *multi-stakeholder* rispetto al governo *mono-stakeholder* vanno ricercati nell'internalizzazione dei principali effetti esterni legati alla contrattazione fra *stakeholder*; nell'accumulazione e nella diffusione di nuova conoscenza specifica al processo; nel potenziamento della funzione distributiva dell'impresa; e nella nuova centralità data agli strumenti di governo organizzativo.

### *L'internalizzazione dei principali effetti esterni*

In presenza della necessità di raccogliere ed elaborare informazioni complesse, spesso contenute in conoscenza detenuta privatamente che può avere un'importante componente tacita (Polany, 1958, 1967), cioè non codificabile, una struttura di governo inclusiva nella quale i protagonisti abbiano la possibilità di interagire direttamente, anche se non necessariamente con continuità, può essere una soluzione più efficace rispetto al governo *mono-stakeholder*, ed anche più efficiente. Ciò è ancora più vero nel caso in cui, come di norma avviene, gli interessi economici e sociali in gioco presentino rischi di frizioni se non governati adeguatamente. Allo stesso tempo, la presenza di asimmetrie informative e l'incompletezza dei contratti impediscono l'uso della direzione di tipo gerarchico per ottenere gli esiti auspicati.

In presenza di pronunciate asimmetrie informative ed interessi contrastanti, con il prevalere di comportamenti strategicamente orientati nel perseguimento di interessi specifici, il peso dei "blocchi informativi" e della diffusione di "informazioni distorte" tende ad aumentare. In questi casi la soluzione contrattuale può portare ad un forte aumento dei costi o all'impossibilità di stipulare il contratto quando non vi siano le basi fiduciarie necessarie. Non è infatti necessario che i comportamenti scorretti abbiano effettivamente luogo perché si realizzi il fallimento della transazione. In alcuni casi può essere sufficiente il rischio del manifestarsi di tali comportamenti ad impedire la transazione. Nei casi in cui questi rischi mettano a repentaglio la realizzazione della transazione a costi accettabili, l'internalizzazione dei rapporti tra *stakeholder* può permettere significativi miglioramenti grazie alla creazione di una struttura cognitiva e istituzionale comune fondata sulla "fiducia reciproca" e sulla creazione di "conoscenza specifica", oltre che sugli obblighi societari. Questi miglioramenti sono spesso impossibili nel caso di semplici relazioni contrattuali dal momento che, per loro natura, esse danno

adito a relazioni di più breve periodo e sono basate su uno scambio tra equivalenti che quindi esclude la produzione di benefici comuni derivanti dalla cooperazione tra le parti. Infine, per essere sottoscritte tali relazioni richiedono la conoscibilità e la dimostrabilità delle informazioni più rilevanti.

L'internalizzazione dei principali elementi di incompletezza informativa nel governo organizzativo permette di supportare relazioni basate su contratti impliciti non formalizzabili che espletano i loro effetti sulla base di relazioni di medio o lungo periodo. Tali conseguenze possono essere robuste e durature a causa di un comune interesse a perseguire la *ratio* contrattuale. Il legame tra contrattazione implicita e rapporti fiduciarî è profondo, tanto è vero che l'esistenza di fiducia tra gli attori coinvolti può essere tanto un *input* quanto un *output* del processo di contrattazione. In altri termini, l'esistenza di relazioni fiduciarie già prima che la contrattazione avvenga ne favorisce la realizzabilità e, per converso, il consolidarsi delle relazioni contrattuali *ex-post* rafforza gli stessi legami fiduciarî. In questo senso, l'instaurarsi di robusti meccanismi di contrattazione implicita è anche uno dei fattori che più favoriscono la creazione e l'accumulazione endogena di capitale sociale non basata sui meccanismi coercitivi tipici della contrattazione formale.

#### *La qualità della conoscenza e dei beni prodotti*

La migliore circolazione delle informazioni che può essere favorita dal governo *multi-stakeholder* supporta anche la produzione di "conoscenza produttiva", sia di tipo tecnologico, ma anche organizzativo, può essere interpretata come il risultato dell'interazione tra gli attori coinvolti; i flussi informativi rappresentano la "materia prima" di questo processo di costruzione ed accumulazione di conoscenza specifica al processo. Nei casi in cui il governo *multi-stakeholder* è in grado di garantire flussi informativi migliori, più veritieri e fondati su rapporti di fiducia piuttosto che su sanzioni contrattuali, è legittimo attendersi che anche la produzione e l'accumulazione di conoscenza sia di qualità migliore. In questo senso, gli equilibri transattivi risultati da processi legati alla mano invisibile del mercato non sono più sufficienti, ma è invece necessario costruire un ambiente istituzionale adatto all'accumulazione, alla diffusione e trasmissione di nuova conoscenza. È chiaro che la qualità della conoscenza prodotta dall'organizzazione è strettamente correlata con la "qualità dei servizi" che l'organizzazione è in grado di fornire ai suoi utenti.

È chiaro anche che ci si può attendere una correlazione positiva tra la qualità della conoscenza prodotta e la “qualità della struttura di governo” dell’organizzazione, nel senso che un migliore insieme di regole di governo a livello di statuti e regolamenti, per esempio per quel che riguarda l’equità delle procedure (Tortia, 2008a).

### *Il potenziamento della funzione distributiva*

Il risultato complessivo può essere la capacità di produrre un maggiore *surplus* economico e/o sociale in casi in cui le organizzazioni *mono-stakeholder* non riescono ad operare o possono operare a costi solo significativamente maggiori. Nel caso delle imprese sociali e nelle organizzazioni *multi-stakeholder* in genere la distribuzione del *surplus* prodotto può avvenire secondo logiche significativamente diverse rispetto alle imprese for-profit e alle altre organizzazioni *mono-stakeholder*. La distribuzione del *surplus*, anche quando esso non sia socializzato a causa di vincoli sulla distribuzione degli utili, viene decisa sulla base di criteri che coinvolgono ed avvantaggiano tutti gli *stakeholder*. Essa può prendere la forma della fornitura di servizi di migliore qualità che tutelino le prerogative degli utenti, ovvero concretizzarsi in una “funzione distributiva” svolta a vantaggio di fasce sociali svantaggiate. Per funzione distributiva si intende, da un lato, la capacità di produrre a costi inferiori a quelli di mercato soprattutto grazie alla presenza di donazioni e di lavoratori volontari, oltre che alla donazione parziale di lavoro da parte dei lavoratori remunerati. In secondo luogo, essa si concretizza nella distribuzione di parte o di tutte le eccedenze per scopi di utilità sociale. È chiaro che questo secondo risultato è rafforzato dal primo in quanto la capacità di produrre a costi inferiori libera risorse per la distribuzione a scopo sociale. Una spiccata funzione distributiva a scopi sociali è certo favorita dall’assenza dello scopo di lucro in quanto il vincolo sulla distribuzione degli utili socializza ex-ante il *surplus* prodotto ed induce l’aspettativa anche tra i produttori di una sua devoluzione a scopi sociali. Tuttavia, è possibile attendersi che le organizzazioni *multi-stakeholder* in genere siano più propense ad attuare una funzione distributiva a scopo sociale sulla base del coinvolgimento di attori diversi che non abbiano come unico obiettivo la massimizzazione del valore economico dei loro investimenti finanziari. Le relazioni fiduciarie derivanti dai processi di coinvolgimento rappresentano precondizioni necessarie per i processi deliberativi di distribuzione a scopo sociale.

Per esempio, la partecipazione di *stakeholder* quali gli utenti può favorire l'utilizzo di meccanismi di fissazione dei prezzi diversi da quelli tradizionali legati a meccanismi di prezzo unico o di sconti omogenei. La discriminazione di prezzo può favorire l'aumento dell'offerta di servizi da parte delle imprese sociali di comunità quando chi è disposto ed ha la capacità di pagare di più per un certo servizio si accolla una fetta maggiore dei costi sotto forma di un prezzo più elevato o di un contributo in conto capitale. In questo contesto, il carattere personale delle principali relazioni che fanno capo all'organizzazione può permettere di fissare prezzi differenziati (ad esempio, sulla base del livello reddituale degli utenti, della loro effettiva capacità di pagare e del livello di coinvolgimento ed impegno all'interno dell'organizzazione). La discriminazione di prezzo è in questo caso il risultato di un processo complesso, legato non a semplici tecniche di calcolo, ma all'instaurarsi di relazioni fiduciarie, al coinvolgimento di attori diversi ed all'effettiva capacità e volontà di pagare.

#### *La centralità degli strumenti di governo*

In questa prospettiva, la capacità di ciascuna organizzazione di posizionare adeguatamente ciascun attore nel governo organizzativo attraverso la formalizzazione dei rapporti tra *stakeholder* è di fondamentale importanza per il miglioramento dei servizi forniti. È anche importante sottolineare che il governo *multi-stakeholder* ha la potenzialità di creare una "maggiore varietà organizzativa" rispetto al governo *mono-stakeholder*. Se la complessità strutturata è positivamente legata alla capacità di risolvere i problemi legati al ciclo produttivo e di produrre servizi di qualità elevata allora il governo *multi-stakeholder* presenta potenzialità che non sono riproducibili dal governo *mono-stakeholder*. In altri termini, il numero maggiore di combinazioni tra *stakeholder* diversi nel governo organizzativo crea varietà e la varietà può creare maggiore qualità. Va detto che si tratta di potenzialità che non necessariamente si realizzano in concreto. Sono possibilità legate alla capacità della singola organizzazione di ricercare e formalizzare soluzioni di governo adeguate, tanto rispetto agli interessi degli attori coinvolti, quanto rispetto alle loro capacità e motivazioni individuali. È compito prima di tutto dell'azione legislativa il mettere a disposizione delle singole organizzazioni e delle loro associazioni di rappresentanza uno "schema legale" adatto ad essere completato nel modo migliore a livello statutario e regolamentare. L'inquadramento legale non deve fungere da gabbia pe-



nalizzante per la libertà statutaria, ma al contrario dovrebbe essere sufficientemente elastico da permettere alle singole organizzazioni di innestarvi le soluzioni organizzative più adatte ai casi specifici.

A conclusione di questa sezione alcuni rilievi sui principali limiti, almeno potenziali, del governo *multi-stakeholder*. Non si insisterà in questa sede su tali aspetti, che vanno comunque tenuti a mente con cura, ma se ne indicheranno i principali. Il coinvolgimento di più di uno *stakeholder* nel governo organizzativo implica, di norma, un più o meno marcato rallentamento delle procedure decisionali che molto spesso si basano sulla mediazione tra interessi divergenti e sulla ricerca di sintesi tra diverse posizioni a volte difficili da trovare. La mediazione tra posizioni non è necessariamente un fatto negativo se, per esempio, permette di approfondire problematiche rilevanti relative al ciclo produttivo e di definire soluzioni di migliore qualità, in grado di aumentare la disponibilità di conoscenza dell'organizzazione.

La maggiore complessità dei processi decisionali richiede anche una maggiore capacità di governarli adeguatamente, e di nuovo le regole statutarie e regolamentari sono cruciali a questo scopo. L'insufficiente capacità di governo di procedure decisionali complesse non può che implicare inefficienze di vario genere, per esempio nel reperimento di informazioni adeguate e nella tempestività delle soluzioni realizzate, costi più elevati e, nei casi peggiori, *impasse* organizzative e contrasti.

Va aggiunto, infine, che chi scrive ritiene che non siano dati schemi precostituiti che permettano di posizionare *ex-ante* i vari *stakeholder* nel governo organizzativo (Tortia, 2008b). Benché alcune tendenze empiriche siano emerse con forza notevole (ad esempio, la prevalenza nelle cooperative sociali di soci lavoratori remunerati o volontari piuttosto che utenti), non si tratta di regole da applicare acriticamente. Sembra invece consigliabile procedere ad una preventiva ed approfondita analisi dei singoli casi per determinare quale soluzione sia la più adeguata. In alcune situazioni può essere auspicabile non assegnare ad un singolo gruppo di soggetti il peso maggiore nel governo organizzativo, ma ricercare un equilibrio adeguato tra più soggetti diversi. In altri casi, al contrario, la soluzione *mono-stakeholder* può rivelarsi l'unica soluzione possibile o la più efficace.

### 3. L'impresa come rete di soggetti co-interessati e co-motivati

Il passaggio dalla concettualizzazione riguardante le organizzazioni *multi-stakeholder* a quello concernente le imprese a rete sembra particolarmente adatto a descrivere le potenzialità ed il comportamento delle imprese sociali, soprattutto di quelle di comunità che sono radicate in modo particolarmente forte sul territorio. Il governo organizzativo di un'impresa sociale di comunità si può definire a partire dalla metafora della rete (network). L'idea di network si basa sulla presenza di un sistema di relazioni fra attori diversi. La rete non nasce dalla volontà di proteggere interessi specifici, ma dalla necessità di soddisfare bisogni comuni sulla base di motivazioni comuni di tipo non strettamente auto-interessato e monetario, quindi dalla comunanza dei fini e non dei mezzi (Ben-Ner, Putterman, 1999). In questa accezione la rete si può considerare un bene pubblico o, in altri casi, un bene comune.

Le reti si basano di norma sulla "mutua dipendenza" degli attori coinvolti (Sacchetti, Sugden, 2003). Si entra nella rete per soddisfare un bisogno comune, che può essere anche di tipo puramente psicologico o intellettuale, come, ad esempio, l'apprendimento di nuova conoscenza anche senza fini produttivi. Chi apprende, per espletare il proprio ruolo, ha bisogno di chi insegna e viceversa. Ciò significa anche che, a rigore, il governo di una rete di attori interdipendenti è incompatibile con la direzione di tipo gerarchico da parte di un attore più forte. Questo perché la direzione di tipo gerarchico impedisce l'instaurarsi dei legami di interdipendenza di tipo fiduciario che caratterizzano le relazioni basate sulla mutualità.

La traduzione dell'idea di rete in termini organizzativi ed imprenditoriali è tutt'oggi poco diffusa a causa della prevalenza di organizzazioni *mono-stakeholder*. Bisogna quindi mettere in evidenza che l'idea di impresa reticolare è tutt'oggi almeno in parte "sperimentale". Ciò detto, la caratterizzazione delle reti si è andata diffondendo negli ultimi anni nella letteratura specializzata ed ha riguardato diversi temi, dalla diffusione delle informazioni all'accumulazione di conoscenza, dalla definizione delle decisioni concernenti la produzione, fino alle decisioni strategiche.

L'intuizione alla base dell'idea di organizzazione reticolare è che nella loro creazione vi debba essere un interesse o un obiettivo comune, nel nostro caso di tipo sociale, che vada al di là dei singoli interessi dei diversi *stakeholder* e di una loro pur virtuosa ricomposizione nella *governance* organizzativa. La presenza di un esplicito

obiettivo sociale è già contenuta nella legislazione sulla cooperazione sociale. Tuttavia, nel caso dell'impresa reticolare, la socialità o la rilevanza pubblica non sono componenti necessarie come nel caso delle cooperative sociali. La costituzione di un'impresa reticolare va invece intesa come creazione di un bene comune, cioè rivale, ad esempio, in termini di investimenti materiali, ma non escludibile, in quanto i benefici derivanti dall'organizzazione devono ricadere su tutti i soggetti coinvolti, in modo diretto o indiretto. La partecipazione dei diversi attori diventa funzionale al perseguimento dell'obiettivo comune e non viceversa; vale a dire che l'impresa non è più al servizio di interessi specifici o di una loro combinazione nella forma di organizzazione *multi-stakeholder*. L'azione imprenditoriale diventa anch'essa parte del bene comune, ed è quindi una caratteristica della rete e non dei singoli attori che la compongono. Non si tratta di concetti nuovi, ma la loro ricombinazione in termini di organizzazione reticolare può chiarire diversi aspetti che scavalcano l'elaborazione tradizionale concernente organizzazioni nonprofit e cooperative sociali.

Sul piano istituzionale, un primo passo nella direzione della trasposizione del concetto di rete a livello di *governance* consiste nel riconoscere la necessità di una maggiore formalizzazione delle regole del governo organizzativo. La stretta interrelazione dei rapporti che si sviluppano all'interno dell'organizzazione e la necessità di definire obiettivi comuni richiede la definizione ex-ante degli aspetti portanti della struttura di governo. Queste necessità non si presentano allo stesso modo nelle reti formate da organizzazioni diverse. Inoltre, la formalizzazione dei rapporti all'interno dell'organizzazione va correttamente interpretata alla luce dell'idea di un network basato sulla mutua dipendenza e non sulla direzione gerarchica. Il caso della "Cooperativa Educativa Famiglie Faentine" di Faenza di seguito riportato rappresenta, in tal senso, un esempio rilevante di "buona pratica".

#### *Uno studio di caso: il sistema di cooperative sociali CEFF di Faenza*

Il sistema CEFF (Cooperativa Educativa Famiglie Faentine) è composto da due organizzazioni, entrambe cooperative sociali, operanti nel comune di Faenza.<sup>1</sup> La prima organizzazione, la CEFF France-

<sup>1</sup> Lo studio di caso è stato realizzato da Ermanno Tortia e Silvia Sacchetti nell'ambito del progetto Equal R.E.S.T.O.Re. (Riformare l'Economia Sociale Trentina Organizzando Reti) finanziato dal Fondo sociale europeo.

sco Bandini, fu creata nel 1977. A partire dall'inizio degli anni '80 la CEFF diventò una cooperativa di solidarietà sociale (Borzaga, Ianes, 2006) con lo scopo di assistere e reintegrare sul mercato del lavoro soggetti deboli, in prevalenza portatori di handicap. Il lungo percorso di sviluppo della struttura organizzativa fu coronato nel 1998 con la nascita della CEFF Servizi, una cooperativa di tipo B che impiega direttamente e reintegra sul mercato del lavoro alcune decine di soggetti svantaggiati, in prevalenza portatori di handicap, ma anche ex-tossicodipendenti.<sup>2</sup>

Il carattere *multi-stakeholder* dell'organizzazione ha permesso di anteporre la *mission* sociale della cooperativa ad ogni altro obiettivo, anche attraverso il controllo da parte di soci volontari e la partecipazione attiva a livello gestionale di alcuni fra i principali attori territoriali come i servizi sociali del comune di Faenza, i centri per l'impiego e l'inserimento lavorativo, ovvero le associazioni di rappresentanza che vanno da quella degli industriali faentini a quella dei genitori dei soggetti svantaggiati. La creazione di una rete di relazioni, sia formali che informali, è stata la conseguenza del prevalere della *mission* sociale e di una struttura di governo plurale. Molti degli attori della rete nella quale è inserito il sistema CEFF sono presenti anche nella sua struttura di governo. La rete è quindi il risultato più visibile della crescita organica dell'organizzazione e si sviluppa in modo funzionale ad essa. La *governance multi-stakeholder* ed il controllo dei soci volontari hanno permesso di mantenere aperta la struttura dell'organizzazione rispetto a molte istanze innovative ed alla costituzione dei legami necessari al perseguimento della *mission*. Non sono stati rilevati elementi significativi che indichino il prevalere di logiche particolaristiche e di interessi di specifiche categorie di soggetti interni ovvero esterni all'organizzazione. Il sistema CEFF si caratterizza come bene comune dell'intera comunità faentina e la sua struttura di governo rispecchia appieno il suo carattere comunitario. In sintesi, è la stessa struttura di governo plurale, orientata alla *mission*, che ha fortemente favorito lo sviluppo dell'organizzazione reticolare secondo un modello particolarmente confacente alle caratteristiche delle imprese sociali di comunità.

<sup>2</sup> Oggi il sistema CEFF conta 122 soci ordinari, 32 soci volontari, 24 dipendenti, 40 dipendenti svantaggiati (tra attivi ed ex-dipendenti reintegrati sul mercato del lavoro) e 32 utenti per un totale di 250 soggetti coinvolti. La CEFF Bandini ha fatturato nel 2004 1,071 milioni di euro, corrispondenti ad un valore aggiunto netto di 587.000 euro. La CEFF servizi ha fatturato nello stesso anno 966.000 euro corrispondenti ad un valore aggiunto netto di 497.000 euro.

Le forme partecipative per i molti attori coinvolti sono state introdotte gradualmente e l'aumento del contenuto partecipativo non sembra aver mai messo a repentaglio la capacità dell'impresa di prendere decisioni efficaci in relazione ai propri obiettivi tanto strategici quanto operativi. Al contrario, la partecipazione di attori diversi sembra aver aiutato questa organizzazione a perseguire tali obiettivi internalizzando diverse relazioni che si sarebbero rivelate ingestibili per via contrattuale e permettendo l'accumulazione di un patrimonio di conoscenza tanto codificata quanto tacita unico nell'ambito del reinserimento lavorativo.<sup>3</sup> Ad esempio, la rappresentanza formale dei lavoratori, anche di quelli svantaggiati, nel consiglio di amministrazione è stata introdotta solo a partire dal 2005<sup>4</sup> ponendo nuove sfide e nuove incognite gestionali. Da un canto, il maggiore coinvolgimento può consentire, almeno in teoria, una partecipazione più attiva all'interno dell'organizzazione, con effetti benefici soprattutto a livello di flussi informativi e di capacità propositiva proveniente dal basso. Tuttavia, il cambiamento implica notevoli rischi per i delicati equilibri della *governance*, che è sempre stata basata su una focalizzazione quasi esclusiva sulla *mission*, indipendentemente dalle possibili pressioni dei gruppi di interesse interni all'organizzazione, quale potrebbe essere appunto l'insieme dei lavoratori remunerati. Un'analisi più approfondita della natura della partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa fa ritenere che i loro interessi siano profondamente connessi all'organizzazione della produzione, e che questo fatto ne consigli l'inclusione nel governo organizzativo. In tale contesto è possibile attendersi migliori flussi informativi, una migliore qualità della conoscenza accumulata nelle *routine* organizzative che è anche la base per una maggiore competitività e innovatività dell'organizzazione nei servizi prodotti e negli assetti organizzativi (Tortia, 2008b). Tuttavia, l'inclusione dei lavoratori nella base sociale rafforza anche la necessità di garantire al *management* la possibilità di assumere decisioni indipendenti dai vari gruppi di pressioni presenti nell'organizzazione ed esclusivamente rivolte alla *mission* sociale (Freeman, 1994).

<sup>3</sup> Nel 2001 è stato introdotto il sistema di qualità CEFF teso a regolare la gestione dei processi di reinserimento sulla base di *standard* e procedure formalizzate.

<sup>4</sup> Tale scelta ritardata derivava dal fatto che ai lavoratori veniva riconosciuto il salario reale, e non il salario medio convenzionale, il quale implica il versamento di contributi pensionistici più bassi, con relativa decurtazione della pensione attesa. L'applicazione del salario reale permette ai lavoratori di andare in pensione con contributi regolari, ed in futuro di ricevere una pensione equa, ma li rende allo stesso tempo incompatibili con lo *status* di socio. Con l'ultima riforma del diritto (legge n. 366/2003) si è potuto rimediare a questa limitazione ed i lavoratori sono stati accolti nella base sociale pur mantenendo il salario reale.

### *Le diverse modalità di partecipazione e gli strumenti di governo*

L'implicazione più forte è che ciascun attore coinvolto nel governo reticolare deve avere la possibilità di esprimere correttamente le proprie prerogative, siano esse di controllo dell'organizzazione o legate a forme partecipative più tenui, quali i processi informativi e/o consultivi. In altri termini, deve essere garantita la capacità deliberativa di ciascun soggetto sulla base di affinità legate alla comunanza degli obiettivi (Sacchetti, Sugden, 2007a) senza interferenze da parte degli *stakeholder* che occupano un posto preminente nell'organizzazione, mentre al *management* va attribuita una funzione di garanzia rispetto al perseguimento degli obiettivi comuni. Anche in questo caso, lo statuto ed i regolamenti organizzativi assumono un ruolo centrale dal momento che è proprio in tali documenti che vanno definite le prerogative di ciascun gruppo di soggetti. In tali sedi è necessario calibrare le modalità e l'ambito del coinvolgimento lavorando sul difficile equilibrio che può instaurarsi tra diversi interessi e prerogative. Infatti, se, da un lato, provvedimenti carenti in termini partecipativi rischiano di esacerbare i problemi derivanti dall'eterogeneità degli interessi e dalle asimmetrie informative, di danneggiare le relazioni fiduciarie e di creare situazioni di dipendenza gerarchica di fatto, se non formali; dall'altro lato, un "eccesso" di partecipazione può creare problemi di genere opposto, quali l'incapacità dell'organizzazione di raggiungere decisioni adeguate in tempi ragionevoli, e possibili *impasse* organizzative dovute, per esempio, a veti incrociati rispetto a quali siano le priorità da privilegiare. La ricerca di un equilibrio adeguato tra una forma di sovra e la sotto-determinazione delle forme partecipative è essa stessa un processo che va sempre interpretato nel suo divenire e mai come risultato acquisito ad un dato istante nel tempo. Nell'impossibilità di stabilire ex-ante uno schema applicabile a tutte le imprese sociali di comunità è l'esperienza professionale e sul campo che deve guidare il processo di elaborazione da parte di chi crea ed è addetto alla ridefinizione della struttura organizzativa.

Si giunge così ad una prospettiva opposta rispetto al governo *mono-stakeholder* in quanto la *governance* di ciascuna organizzazione reticolare va studiata e ridefinita di volta in volta allo scopo di adattare nel miglior modo possibile la posizione di ciascun gruppo di attori rispetto a quella degli altri gruppi. Il maggiore problema messo in luce a tale riguardo da alcuni influenti studiosi (Hansmann, 1996), e cioè i costi eccessivamente elevati legati ai processi decisionali nelle

organizzazioni non controllate in tutto o in parte dagli investitori ha una sua indubbia rilevanza in quanto il livello dei costi rappresenta una variabile di controllo fondamentale anche per le organizzazioni *multi-stakeholder* e per le imprese sociali di comunità. Tale prospettiva, tuttavia, adombra quasi del tutto le potenzialità delle soluzioni di governo *multi-stakeholder* e reticolare in termini di rafforzamento delle reti fiduciarie all'interno e all'esterno dell'organizzazione, di accumulazione di capitale sociale e di conoscenza specifica alla rete, e di distribuzione di risorse a fasce sociali svantaggiate.

#### **4. L'impresa ed i suoi "pubblici": networking ed inclusione sulla base di valori chiave**

Sebbene forme eterarchiche siano desiderabili, qualora l'obiettivo sia quello di favorire una maggiore inclusione nei processi di scelta economica, rimane da chiarire che cosa richiederebbero, nella pratica, forme organizzative che riescano ad includere gli interessi di "pubblici" diversi e che contemplino, pertanto, quel pluralismo motivazionale a quelle comunità dei fini già richiamate.

Siamo in sostanza alla ricerca di un criterio procedurale per valutare le relazioni, in un'ottica che consideri le modalità di relazione come parte dell'essenza dei soggetti coinvolti nella rete, parte di come queste percepiscono se stesse e ciò che le definisce come soggetti partecipanti. In questo contesto riprendiamo la definizione operativa introdotta da Sacchetti e Sugden (2007b) che caratterizza un'economia come un complesso di persone le cui relazioni, i cui comportamenti e le cui azioni influenzano l'organizzazione della produzione e, di conseguenza, anche il soddisfacimento dei loro interessi e bisogni.

Suggeriamo che l'inclusione dei pubblici interessati direttamente alla rete può essere raggiunta tramite un criterio deliberativo (Habermas, 1996; Held, 1999; Fishkin, 1997; Young, 2002) basato sulla formazione di preferenze mediante la discussione e lo scambio di idee e conoscenza, associato ad alcuni valori chiave. Questa prospettiva, spiegata in maniera estesa in Sacchetti e Sugden (2007a), indica la necessità di costruire un sistema di relazioni economiche che prescindano da elitismo ed accordi collusivi, e che sia nel contempo incentrato sulla promozione della libertà positiva d'azione e di espressione di ciascuno. Consistentemente, proponiamo un criterio basato sull'inclusione su basi egualitarie dei pubblici coinvolti dalle decisioni.

La stessa partecipazione, come requisito, richiede che le persone abbiano uguale accesso al processo deliberativo (Young, 2002). Questo connota una forma specifica di partecipazione, contrariamente al concetto generale secondo il quale può esservi partecipazione anche su basi non egualitarie e al di fuori di un contesto di deliberazione. È inoltre importante che l'accesso ai processi deliberativi sia informato. Attraverso la deliberazione, la discussione è infatti basata sulle possibili argomentazioni razionali che fioriscono intorno ad un argomento di comune interesse. Le scelte sono basate sulla discussione e su una volontà condivisa di raggiungere il consenso piuttosto che sul conflitto. Il dissenso viene riconosciuto come risorsa per produrre nuovi contenuti. Pertanto, come propone Young (2002), il raggiungimento del consenso non è un requisito obbligatorio del ragionamento deliberativo, ma deve essere l'idea di partenza attraverso la quale le persone si relazionano e partecipano al dibattito.

In forza del principio deliberativo alcuni comportamenti vengono esclusi in partenza in quanto incompatibili con esso. Ad esempio, non sarebbero compatibili comportamenti incentrati sulla sola razionalità strumentale che mirino a massimizzare gli obiettivi individuali a prescindere dalle esigenze contrastanti di altri pubblici rilevanti. Coloro che vedono come prioritarie interazioni basate sulla deliberazione non darebbero spazio a relazioni con persone che basano i propri criteri relazionali su una razionalità sostanzialmente strumentale, proprio per non violare il bisogno fondamentale di impostare le relazioni su rapporti di mutua dipendenza, *sympathy*,<sup>5</sup> rispetto e reciprocità (sul concetto di reciprocità si veda Bruni e Zamagni, 2004, p. 166).

Che cosa sia richiesto di preciso per realizzare relazioni basate su processi deliberativi costituisce oggetto di apprendimento da parte degli attori economici. Ciò che ci preme sottolineare in questo contesto è che partecipare al processo deliberativo implica necessariamente "apprendimento continuo". Una prima ragione sta nel fatto che la ricerca di compatibilità con gli interessi pubblici nell'organizzazione della produzione non costituisce meramente l'area d'azione di interessi esclusivi. Piuttosto, all'interno di un'organizzazione della produzione che serva gli interessi di tutti i pubblici, le decisioni economiche interessano quei pubblici, ivi incluse le nuove generazioni che continuamente emergono.

La seconda ragione, legata chiaramente alla prima, fa riferimento invece al continuo mutare di circostanze, condizioni, opportunità,

<sup>5</sup> Con il concetto di *sympathy* ci riferiamo alla capacità di una persona di identificarsi con un'altra persona e condividerne le sensazioni (Smith, 1759, p. 5).



preferenze e valori che influenzano i pubblici effettivi e potenziali in un'economia dinamica. Questi cambiamenti vanno "appresi", devono essere oggetto di riflessione in modo da consentire agli attori di plasmarne alcuni aspetti, formare risposte e rigenerare prospettive. In questo contesto, esplicitiamo il concetto di *mental proximity*: questa esiste fra un insieme di persone nell'organizzazione della produzione qualora ognuno ricerchi compatibilità con gli interessi ed i bisogni dei vari pubblici attraverso l'adozione condivisa del principio di democrazia deliberativa, basata sui suoi valori necessari. Questi comprendono:

- rifiuto di poteri esclusivi che controllano i processi decisionali strategici;
- libertà positiva (Berlin, 1969);
- inclusione su base egualitaria;
- partecipazione informata;
- desiderio di raggiungere un consenso;
- *sympathy*;
- rispetto reciproco;
- reciprocità;
- apprendimento continuo.

## 5. Verso la *mental proximity*: i "network di comunità"

Avendo presentato le fondamenta analitiche del concetto di *mental proximity*, consideriamo gli spostamenti che avvicinano il network verso questo *benchmark*. L'assunto di fondo è che un insieme di persone che si relazionano sulla base di *mental proximity* condividono valori e regole di comportamento. In questo senso, questo gruppo di persone costituisce sia una comunità,<sup>6</sup> sia un network. Per questo motivo chiamiamo "network di comunità" quei sistemi di persone che si relazionano in accordo con i principi di *mental proximity*.

Un network di comunità si basa sull'inclusione dei "pubblici" interni al network, ma anche di quelli esterni, che abbraccino i valori del network, qualora questi pubblici siano identificabili ed identificati. In questo senso, l'idea di network di comunità implica che le relazioni con i pubblici esterni siano sviluppate attivamente, in modo da apprendere progressivamente le caratteristiche di questi pubblici e la loro rilevanza. Il network emergerà, dunque, attraverso la creazione di un corpo di conoscenza comune, favorito dal processo deli-

---

<sup>6</sup> Si veda Sacchetti e Sugden (2007a) per una discussione critica del concetto di comunità.

berativo che, in quanto tale, implica scambio di idee e conoscenze e genera, pertanto, apprendimento.

Le interazioni a livello di network di comunità possono inoltre svilupparsi su distanze lunghe, anche se un certo grado di prossimità spaziale diviene occasionalmente necessario proprio per favorire i processi di deliberazione. La prossimità spaziale non deve essere costante, bensì necessaria solo occasionalmente, affinché attraverso lo scambio di esperienze faccia a faccia si sviluppino relazioni più profonde, una condizione indispensabile per la creazione di *mental proximity* tra le persone e per lo scambio di quel tipo di conoscenza tacita di cui ciascun individuo è depositario e che non potrebbe essere trasmessa se non attraverso la collaborazione a stretto contatto (Polany, 1958, 1967).

Suggeriamo inoltre che movimenti verso la *mental proximity* possano essere favoriti dall'intuizione razionale iniziale delle persone sugli altri, così come dal successivo consolidarsi delle relazioni nel tempo. Attraverso questo processo - intuizione iniziale e successivo eventuale consolidamento della relazione - gli individui si autoselezionano, andando a dare spazio a quei legami che intuitivamente sono compatibili con i valori di ciascuno, e che poi si sviluppano man mano che le persone apprendono e adattano le proprie preferenze attraverso la deliberazione. L'intuizione iniziale si basa sull'osservazione di come le persone si relazionano con gli altri, di come comunicano e di come costruiscono i legami. Sebbene i valori e le regole che sottostanno alla comunicazione sono un risultato del processo deliberativo, un certo livello di comunicazione è necessario ex-ante al fine di definire regole e valori che suggeriscano la condotta nella fase iniziale della comunicazione, prima che questa venga determinata in maniera esplicita. Ad esempio, indicazioni iniziali rispetto a regole e valori ritenuti significativi possono essere diffuse verso l'esterno attraverso la comunicazione dei concetti che le persone e le organizzazioni sono interessate a sviluppare, oppure si possono considerare gli obiettivi dichiarati dall'organizzazione. Successivamente, la codifica delle regole e dei valori deriverà dall'esperienza pratica di partecipazione aperta e di deliberazione.

Nella realtà possiamo cercare di capire quale sia il livello di *mental proximity* presente nei network o nelle organizzazioni. Un primo elemento da valutare è rappresentato dalla volontà di intraprendere attività congiuntamente nel network di comunità, rispetto alla volontà di intraprendere attività con altri, in particolare persone ano-

nime (Ben-Ner *et al*, 2008). In secondo luogo, è necessario valutare la presenza, la forma e l'impatto di processi deliberativi. Alcuni punti critici a riguardo includono i metodi e le condizioni del dibattito e della persuasione, le modalità di comunicazione, la frequenza con la quale si verificano incontri faccia a faccia rispetto alla comunicazione a distanza, nonché i contenuti discussi. A questo proposito, va rilevato se vi siano elementi per affermare che la deliberazione è influenzata da alcuni attori più che da altri, e in caso affermativo, cosa sta alla base di tale potere di influenza. Ancora, al fine di valutare i processi deliberativi appare rilevante la misura in cui le persone ricercano consenso rispetto alle attività svolte, piuttosto che azioni intraprese indipendentemente dalla volontà degli altri. Importanti affinità tra gli attori possono essere inoltre ricercate osservando il grado di diversità/similarità nei *background* (in termini di cultura, abitudini, regole) apportati dalle persone, attraverso un eventuale interesse condiviso in idee e valori specifici, ivi compresi "partecipazione", "democrazia" e "libertà" e, in particolare, il grado di condivisione di tale interesse. Per quanto riguarda l'evoluzione delle relazioni, particolare attenzione va rivolta ai cambiamenti significativi nelle relazioni tra le persone ed i "pubblici" nel tempo, nonché alle opportunità ed ai processi per apprendere quali siano gli interessi altrui. Conseguentemente, i processi deliberativi vanno valutati anche in base alla misura in cui le persone sono consapevoli degli interessi e dei bisogni dei "pubblici interni" al network e al grado di permeabilità rispetto a problematiche di "pubblici esterni". Infine, come risultato del processo di deliberazione, sono rilevanti la presenza, la forma e gli effetti dei tentativi rivolti a codificare valori e regole attraverso *routine* basate su procedure che creano e trasmettono conoscenza comune che si riproduce prima di tutto per mezzo dell'interazione personale (Hodgson, 2006) e risponde ai valori fondanti dei processi deliberativi.

## 6. Conclusioni

Questo contributo ha teso a definire in via provvisoria alcune delle principali caratteristiche delle imprese a rete che sono state interpretate come organizzazioni *multi-stakeholder* nelle quali alla semplice conciliazione fra interessi divergenti tesi a superare possibili fallimenti contrattuali si sostituisce la comunanza dei fini basata su pro-

cessi deliberativi nei quali i vari “pubblici” coinvolti interagiscono su basi egualitarie e di mutua dipendenza, condividendo i principali valori e significati che ne giustificano la creazione.

La generazione delle procedure che permettono l'implementazione dei processi deliberativi è l'aspetto più critico nella costruzione di un'adeguata architettura organizzativa. La creazione e la replicazione di *routine* adeguate richiede una stretta interazione tra i soggetti coinvolti e la capacità di adattare le procedure, da un lato, alle comuni motivazioni che fondano il coinvolgimento e, dall'altro lato, ai bisogni che attendono di essere soddisfatti. Infine, si è sottolineato che lo schema proposto sembra particolarmente adatto, anche se non esclusivo, al caso delle organizzazioni nonprofit e delle imprese sociali data l'assenza dello scopo di lucro e data la vasta platea di pubblici ad esse legati, il cui radicamento territoriale è uno dei motivi principali di creazione di reti basate sull'interazione personale e sulla produzione di fiducia.

### Riferimenti bibliografici

- Alchian A., Demsetz H. (1972), “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review*, vol. 62, December, pp. 777-795.
- Ben-Ner A., Kramer A., Levy O. (2008), “Economic and Hypothetical Dictator Game Experiments: Incentive Effects at the Individual Level”, *Journal of Socio-Economics*, 35 (7), pp. 1775-1784.
- Ben-Ner A., Putterman L. (1999), “Values and Institutions in Economic Analysis”, in Ben-Ner A., Putterman L. (a cura di), *Economics, Values, and Organization*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 3-72.
- Berle A.A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Berlin I. (1969), *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press, Oxford.
- Borzaga C. (2003), “L'analisi economica delle organizzazioni nonprofit: teorie, limiti e possibili sviluppi”, in Borzaga C., Musella M. (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni31, Trento, pp. 23-48.
- Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà*, Donzelli, Roma.
- Borzaga C., Tortia E.C. (2009), “The Economics of Social Enterprises: Towards a New Comprehensive Approach”, in Becchetti L., Borzaga C. (a cura di), *The Economics of Social Responsibility*, Routledge, Londra, forthcoming.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Fishkin J. (1997), *The Voice of the People*, Yale University Press, New Haven.

- Freeman E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Direction", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 409-421.
- Habermas J. (1996), *Between Facts and Norms*, Mit Press, Cambridge (Mass.).
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of the Enterprise*, Harvard University Press, Harvard.
- Held D. (1999), *Democrazia e ordine globale*, Asterios, Trieste.
- Hodgson G.M. (1993), *Economic Evolution. Bringing Life Back into Economics*, Polity Press, Cambridge.
- Hodgson G.M. (2003), "The Mystery of the Routine. The Darwinian Destiny of An Evolutionary Theory of Economic Change", *Revue Economique*, 54 (2), pp. 355-384.
- Hodgson G.M. (2006), *Economics in the Shadows of Darwin and Marx. Essays on Institutional and Evolutionary Themes*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kreps D.M. (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt J., Shepsle K. (a cura di), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 90-143.
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*, Routledge, Londra.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.
- Sacchetti S., Sugden R. (2003), "The Governance of Networks and Economic Power. The Nature and Impact of Sub-Contracting Relationships", *The Journal of Economic Surveys*, vol. 17, n. 5, pp. 669-691.
- Sacchetti S., Sugden R. (2007a), "The Organization of Production and its Publics: Mental Proximity, Markets and Hierarchies", *Review of Social Economy*, in corso di pubblicazione.
- Sacchetti S., Sugden R. (2007b), "Creativity in Economic Development: Space in an Inferno", *Institute for Economic Development Policy (IEDP)*, Discussion Paper Series n. 2, University of Birmingham (UK).
- Smith A. (2000) [1759], *The Theory of Moral Sentiments*, Prometheus Books, New York.
- Tortia E.C. (2008a), "Worker Well-Being and Perceived Fairness: Survey-Based Findings from Italy", *Journal of Socio-Economics*, 37 (5), pp. 2080-2094.
- Tortia E.C. (2008b), "Governance", in Demozzi M., Zandonai F. (a cura di), *Impresa Sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, Edizioni31, Trento.
- Young I.M. (2002), *Inclusion and Democracy*, Oxford University Press, Oxford.