

Impresa Sociale

NUMERO 11
novembre 2018

SAGGIO

Silvia Sacchetti

Perché le imprese sociali devono avere una
governance inclusiva

Licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0



Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva

Abstract

Il saggio prende in esame il problema degli squilibri irrisolti nei processi di sviluppo territoriale e nei percorsi intrapresi da diverse categorie e comunità di interesse, e problematizza le ricette che negli anni '90 si basavano sulla diffusione dell'economia della conoscenza e sul coordinamento delle risorse da parte delle organizzazioni di mercato, da un lato, e dello Stato, dall'altro. Questo contributo identifica il "fallimento della governance" di cui si dotano tali organizzazioni come un'importante causa di questi squilibri, indicando i limiti di forme in cui vi è concentrazione di potere decisionale, laddove invece sarebbe necessario aprire il processo di decisione strategico a molteplici portatori di interesse, oltre che riconoscere la complessità delle sfide sociali ed i bisogni che le caratterizzano. Si suggerisce come modello di governance alternativo quello a *stakeholder multiplo*, incentrato sull'inclusione dei portatori di interesse, enfatizzando la capacità di queste forme di creare vantaggi per gli stakeholder nonché maggiore beneficio pubblico, o esternalità positive per la collettività. Secondo il modello proposto, la riduzione degli squilibri di conoscenza, status, redditi, e autorità decisionale si basa su soluzioni che comprendono l'applicazione di forme di governance inclusive non solo al coordinamento di risorse materiali e finanziarie, ma anche all'utilizzo e alla ri-creazione di competenze, beni relazionali, norme comportamentali reciprocanti e cooperative, valori di solidarietà intra e inter-generazionale.

Keywords:

DOI: 10.7425/IS.2018.11.02

Introduzione

Negli anni Novanta gli economisti, e soprattutto gli studiosi di sviluppo industriale, proponevano l'economia della conoscenza come il nuovo volano, lo scatto innovativo che avrebbe dato inizio ad un nuovo ciclo di crescita e di disseminazione dei saperi, facilitato dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

La specificità dell'economia della conoscenza – che si rifaceva (e si rifà) ad un'idea di democraticità o di maggior facilità di accesso ai benefici dell'economia di mercato, ad una migliore circolazione delle informazioni e dunque dei capitali, ma anche alla possibilità di decidere collettivamente, con minori costi e maggior consapevolezza sugli esiti – non ha tuttavia fermato la *débâcle* finanziaria, né tantomeno il processo di aumento delle diseguaglianze.

Sono arrivate le bolle speculative della *new economy* e, con effetti molto più gravi, la crisi finanziaria del 2008-09 e quella dei debiti sovrani del 2013, che hanno ulteriormente indebolito l'economia reale e la capacità del settore pubblico di far fronte all'aumentata domanda di servizi e di sostegno a imprese e famiglie.

La sperequazione dei redditi è aumentata, non solo tra paesi, ma anche all'interno degli stati e delle singole regioni. Con divisioni trasversali:

- a livello geografico, senza più necessariamente distinguere tra aree industrializzate ed economie assistite, quanto più tra città e periferie, zone urbane e aree rurali dove infrastrutture e servizi di base sono più a rischio (Poma, Sacchetti, 2005; Piketty, 2013; Rosés, Wolf, 2018; Riva, 2018);
- a livello di comunità di interessi, tra chi soffre e chi non soffre di povertà sociale, e dunque di isolamento; una segregazione causata non tanto dalla geografia abitativa, ma da un'assenza di risposte soddisfacenti a bisogni condivisi da alcune categorie di stakeholder, sia che essi si trovino nei centri o nelle periferie (Sacchetti et al., 2018).

Quel che Gunnar Myrdal (1957) aveva descritto per i paesi in via di sviluppo diverse decadi orsono, nell'arco di sessant'anni si è realizzato nei paesi cosiddetti "sviluppati". Osservando le dinamiche socio-economiche tra paesi, Myrdal aveva osservato gli effetti di quelle che lui chiama "forze centripete", capaci di risucchiare e accumulare risorse – di capitali, conoscenza, ma anche risorse imprenditoriali, relazionali, organizzative – svuotando le zone periferiche che, con sempre minori mezzi a disposizione, diventano ancor meno attrattive, *in primis* per le cosiddette "classi creative" (Sacchetti, 2004; Florida, 2005). Le periferie offrono o rischiano di offrire sempre

di meno. Non solo in termini di servizi, ma anche di opportunità di crescita personale e, non da ultimo, di lavoro, anche ad alto valore aggiunto e ben retribuito. Questo processo di concentrazione delle risorse nei centri crea un circolo vizioso secondo il quale a chi ha, verrà dato, e a chi non ha, verrà tolto anche ciò che ha, con conseguenze che interessano i livelli di reddito e di status di intere aree territoriali (Tiruneh et al., 2013).

Esistono economie di prossimità che aiutano questo processo di concentrazione, mentre in passato erano risultate utili nello sviluppare le economie locali delle periferie; ad esempio attraverso il *modello del distretto industriale*, che faceva da collante non solo per la filiera produttiva delle piccole e medie imprese che lo popolavano (si vedano i primi studi di sviluppo industriale locale di tradizione marshalliana in Pyke et al., 1990). Esso era anche il dato trainante di una fitta rete di relazioni sociali ed economiche che (seppur con tanti altri limiti) erano radicate nella comunità locale (spesso periferica rispetto ai grandi centri), e all'interno della quale si creavano circuiti in cui la conoscenza produttiva potesse diffondersi (Becattini, 1990; Piore, Sabel, 1984; Dei Ottati, 1994; Bianchi, Bellini, 1991; Sforzi, 1990). Ora anche il distretto industriale ha cambiato modello, quando non è addirittura scomparso, eroso soprattutto dai processi di delocalizzazione e di concentrazione industriale e produttiva (Cainelli et al., 2006; Sacchetti, Tomlinson, 2009).

In modo analogo, è facile osservare come le forze centripete di cui parlava Myrdal per i centri e le "periferie geografiche" siano riscontrabili anche nelle "periferie immateriali" dei bisogni sociali e di welfare: tutti i livelli geografici sono popolati da categorie di persone a rischio di isolamento; un circolo vizioso che porta sempre più ai margini, che toglie progressivamente opportunità e benessere (Sacchetti et al., 2018).

Il fallimento della governance

Questi fallimenti aprono un'importante domanda non solo per gli economisti ma anche per chi progetta sviluppo locale ed opera all'interno dei processi che lo determinano. Abbiamo assistito a grandi macro-percorsi convergenti su una specifica caratteristica: quella di una sempre maggiore concentrazione di potere decisionale e, conseguentemente, di una sempre maggiore concentrazione di capitali, conoscenza, ricchezza, status (si vedano a questo proposito i dati riportati dal recente World Inequality Report - World Inequality Lab, 2018). In ultima

analisi, la disuguaglianza nella distribuzione di queste risorse sono riconducibili ad un *fallimento della governance*, ossia delle strutture e dei processi che sottostanno all'azione di decisione strategica e di monitoraggio (Sacchetti, Sugden, 2009; Sacchetti, 2015; Borzaga, Sacchetti, 2015). Non mi riferisco soltanto ad un processo di concentrazione legato al mercato e all'impresa, ma anche ai rischi che un modello neo-statalista comporta quando utilizza il meccanismo dell'autorità per concentrare al vertice le decisioni riguardanti obiettivi e soluzioni di sviluppo locale e di servizi.

Per chiarire le cause del fallimento della governance si pensi alla concentrazione di potere decisionale, e al fatto che tale concentrazione – proprio perché esclude interessi, motivazioni, conoscenze e altre risorse – “fallisce” laddove è necessario riconoscere la complessità delle sfide sociali ed i molteplici bisogni che le caratterizzano. La conseguenza dell'esclusione o – specularmente – della concentrazione del potere decisionale e del controllo nelle mani di un singolo gruppo di stakeholder origina risposte non soddisfacenti, e di conseguenza obiettivi, processi produttivi e soluzioni scarsamente innovative e poco motivanti per chi deve implementarle o utilizzarle, proprio perché riflettono prospettive non partecipate e dunque parziali. Queste soluzioni “falliscono” nel senso che non creano il valore pubblico desiderato o desiderabile (Sacchetti, Sugden, 2010).

Multi-stakeholder governance: le ragioni socio-economiche

In alternativa a forme di produzione che si fondano prevalentemente sulla concentrazione di controllo strategico e su una *governance a stakeholder singolo*, esistono esperienze che si basano invece sulla cooperazione tra gli stakeholder, e che si danno una struttura di governo che riconosce nella diversità degli stakeholder un valore, piuttosto che un limite o una fonte di costo. Stiamo assistendo ad un moto contrario, o allo sviluppo di sfere, di “nicchie di contro-concentrazione” che coinvolgono non solo il terzo settore – e l'impresa sociale, in particolare, che fa della *multi-stakeholdership* una propria caratteristica distintiva – ma anche altre tipologie di imprese come le Bcorp, o quelle che integrano nei propri processi organizzativi principi di responsabilità sociale (Brammer et al., 2012; Sacconi, 2013).¹

Il terzo settore storicamente è stato precursore di esperienze di multi-stakeholdership, sia attraverso il proprio modello di governance, che per la presenza in aree geografiche (ad esempio nelle periferie) e in settori (ad esempio quelli culturali-educativi e sociali) caratterizzati da bisogni

irrisolti. Irrisolti da chi? A volte dalle stesse comunità, per mancanza di consapevolezza o presenza di conflitti tra gli stakeholder, ma spesso dalle forme di governance consuete di cui si dotano le organizzazioni sia pubbliche che private basate su categorie di interessi isolati.

A questo punto è opportuno ricordare che la *governance* identifica chi nell'organizzazione decide su (si vedano le riflessioni in Bobbio, 1977):

- obiettivi perseguiti e modalità;
- criteri di accesso (chi ha accesso ai benefici prodotti dalle attività e a quali condizioni);
- coerenza di obiettivi, modalità e risultati.

La governance di un'organizzazione può quindi essere definita osservando (Zeitlin, 1974; Heart, 1993):

- la struttura proprietaria (ossia chi detiene i diritti di proprietà sugli asset);
- la struttura di controllo strategico (che non coincide necessariamente con la proprietà), osservabile nella composizione dei board e nella distribuzione dei poteri di decisione e di monitoraggio;
- le regole e le forme di controllo volontarie o imposte dagli enti che regolano il settore di attività.

Ma perché dovrebbe essere preferibile definire (attraverso l'identificazione della proprietà, o di altre forme di accesso agli organi di controllo strategico, o infine tramite processi organizzativi) un modello inclusivo, che coinvolga e fondi la propria identità organizzativa sulla partecipazione attiva e sulla condivisione di potere decisionale e di controllo di più di una categoria di stakeholder?

Come hanno sottolineato Hansmann (1996) e gli studiosi legati alla *teoria dei costi di transazione*, il coinvolgimento degli stakeholder presenta dei costi di gestione in termini di coordinamento, tempi di apprendimento, formazione, innovazione dell'architettura di governo e dei processi organizzativi, o di gestione del conflitto ove si manifestasse (Williamson, 1998). Un ulteriore costo – a fronte di queste problematiche – è la difficoltà di gestire organizzazioni di dimensioni elevate (e quindi di non potere sfruttare le relative economie di scala) (Sacchetti, Borzaga, 2017).

A fronte di svantaggi, la multi-stakeholdership presenta alcuni vantaggi significativi, assenti nelle soluzioni in cui il controllo strategico è prerogativa di un'unica categoria di decisori (questo vale sia per il privato che per il pubblico). Questi vantaggi possono più che compensare i costi aggiuntivi di coordinamento e monitoraggio di una struttura con stakeholder multipli.

1 Il Censimento permanente delle Istituzioni non profit dell'Istat del 2015 conta 336.275 istituzioni non profit, di cui 16.125 cooperative sociali, 286.942 associazioni, 6.451 fondazioni, 26.756 altre istituzioni non profit.

Con riferimento ai vantaggi, si intendono sia quelli per i singoli gruppi, sia quelli che hanno effetti sulla collettività nel suo complesso, con ricadute territoriali di sviluppo locale caratterizzate da potenti esternalità positive e che possono avere la funzione di agire su singole categorie di bisogni e dunque di intervenire su percorsi anche consolidati di disegualianza (ossia su quel processo centripeto identificato da Myrdal negli anni Cinquanta).

Partiamo dal surplus. Joseph Schumpeter, l'economista che ha collegato sviluppo economico e innovazione, spiegava che l'attività imprenditoriale è necessariamente legata all'innovazione e che le motivazioni all'innovazione possono essere molteplici, e non necessariamente associate in via prevalente alla realizzazione di profitti (Schumpeter, 1934). In altre parole, il surplus, o il valore aggiunto prodotto dall'attività imprenditoriale innovativa, è un outcome multiforme, non esauribile nel surplus contabile, che in alcuni casi (quando ad esempio è il risultato di prezzi per i servizi troppo elevati rispetto alla capacità di spesa di alcune categorie di utenti) potrebbe essere addirittura un indicatore negativo della performance dell'impresa non profit rispetto alla sua missione sociale (questo punto suggerisce anche la necessità di riconsiderare la natura e l'interpretazione degli indicatori di impatto tradizionali).

Il valore aggiunto prodotto, piuttosto, comprende un insieme di effetti sugli stakeholder e sulla collettività che possono essere ricondotti alla *governance inclusiva* o al coinvolgimento degli stakeholder nella funzione di governo. Quali sono questi effetti e perché sono attivati dall'inclusione?

1. *Il coinvolgimento permette una più accurata identificazione dei bisogni* che, per loro natura, mutano nel tempo, al variare delle circostanze individuali e di contesto. Su questo punto è importante il pensiero di John Dewey (1927), che nel suo lavoro evidenzia le interdipendenze tra molteplici comunità di interessi, che lui chiama "publics." Nel suo approccio i "pubblici" sono vulnerabili nella misura in cui hanno scarsa consapevolezza degli esiti di decisioni (riconducibili ai propri bisogni) prese altrove, nonché scarsa capacità di "voice". L'identificazione dei bisogni migliora, dunque, se vi sono istituzioni di governance che includono queste comunità di interesse nei processi di identificazione degli obiettivi e delle modalità strategiche da utilizzare (Sacchetti, 2015).

2. *In secondo luogo, l'inclusione attiva un utilizzo efficiente delle risorse*: coinvolgendo gli stakeholder si socializzano e si rendono produttive risorse che altrimenti rimarrebbero sottoutilizzate: risorse umane, comprese

quelle del lavoro volontario, di conoscenza, di capitale (ad es. donazioni), risorse relazionali o di "capitale sociale". La capacità di un'organizzazione di attivare risorse latenti fornisce anche un'indicazione sul suo livello di legittimazione rispetto agli stakeholder, a fronte del modo di operare e delle ricadute positive delle attività svolte.

3. *Un terzo elemento attivato dall'inclusione è la fiducia*: l'inclusione degli stakeholder attiva processi di decisione condivisa che intensificano la comunicazione tra gli attori. Ma la creazione di fiducia non è solo questione di intensità e quantità di comunicazione. L'aspetto forse più significativo sta nel mutamento qualitativo della comunicazione, che non si limita a veicolare informazioni codificate e statiche, ma nutre un processo inter-soggettivo di circolazione di conoscenza che trasferisce saperi ed esperienze e, al tempo stesso, ne crea di nuovi, innescando tra i partecipanti aspettative di reciprocità e di fiducia nelle modalità di comportamento.

C'è un aspetto fondamentale che può spiegare l'ipotesi di creazione di fiducia, e che è legato agli obiettivi e alle motivazioni degli attori, e a come questi influenzino la linea comunicativa. Come ricordato, la teoria dell'impresa identifica nei costi di transazione la causa principale della governance a stakeholder singolo. L'assunto di fondo è che ci sia un solo mercato che fallisce, quello appunto della categoria che è spinta da questo fallimento ad assumere il controllo strategico dell'impresa. Per gli altri stakeholder, invece, l'idea è che i mercati funzionino in modo più che soddisfacente e che quindi sia preferibile utilizzare mercato e contratto per regolare la relazione tra impresa e tutti gli altri stakeholder. L'alternativa, quella di includere gli outsider nella governance, viene rifiutata nella misura in cui tale inclusione implica costi di coordinamento e monitoraggio tra attori eterogenei e con interessi potenzialmente contrastanti. D'altra parte però:

- non è necessariamente vero che solo un mercato fallisca, cioè che i costi di contratto siano elevati solo per uno stakeholder che dunque – proprio per ovviare a questo fallimento – è deputato alla proprietà ed al controllo strategico dell'impresa;
- non è necessariamente vero che attori eterogenei siano motivati esclusivamente dall'azione auto-interessata, anche a svantaggio degli altri.

Sul primo punto, ad esempio, nulla assicura che in una cooperativa di lavoro il mercato sia in grado di garantire gli utenti (o in alternativa i lavoratori, all'interno di una cooperativa di utenti). Proprio perché – nonostante il vincolo alla distribuzione degli utili – il management deve comunque rispondere al mandato

della membership, che è dato dagli interessi dei lavoratori (nel caso della cooperativa di lavoro). A meno che, come per l'impresa sociale, non vi sia un altro doppio vincolo, che unisce l'inclusione di più stakeholder all'obiettivo sociale. Chiaramente una governance che veda coinvolti più stakeholder permette anche al management di allargare il proprio mandato ad una pluralità di interessi, di ampliare la propria *fiduciary duty*, innescando anche dal punto di vista istituzionale aspettative di reciprocità e dunque relazioni di fiducia tra stakeholder (Heath, 2011; Blair, 1996; Hart, 1993; Sacconi, 1991).

Il secondo punto mette in evidenza che gli attori sono guidati anche da motivazioni *other-regarding* (che includono gli effetti delle proprie scelte sugli altri) e che le scelte, comprese quelle comunicative, non sono determinate in via esclusiva dall'auto-interesse (Rose-Ackerman, 1996; Ben-Ner, 1986; Sacconi, 1991). La comunicazione non è orientata a "vincere" la propria causa, ossia a fare prevalere l'interesse di uno stakeholder su quello di un altro. Piuttosto la comunicazione è intesa come elemento portante del processo deliberativo, ossia del percorso di discussione che porta a trovare soluzioni condivise e che, ripetute nel tempo, garantiscono la formazione di aspettative di reciprocità tra gli stakeholder, e dunque la sostenibilità degli accordi cooperativi (Sacchetti, Borzaga, 2018).

4. Il quarto elemento attivato dalla inclusione è la conoscenza. Condividere e creare conoscenza è un punto chiave, specialmente quando la disparità conoscitiva tra stakeholder (ad esempio tra manager e lavoratore, tra committente e subfornitore, tra medico e paziente o tra insegnante e allievo) può generare costi di transazione, ossia dei costi legati alla possibilità di comportamenti opportunistici da parte di chi detiene maggiori informazioni rispetto agli stakeholder potenzialmente svantaggiati (Borzaga, Tortia, 2017). L'inclusione degli stakeholder nei processi di governance non solo elimina questi costi, ma può produrre effetti collettivi positivi (ad esempio, servizi di migliore qualità, innovazione) (Sacchetti, 2004). Quali sono le possibili spiegazioni?

a) In primo luogo è necessario considerare le tesi di Michael Polanyi, che osserva come la conoscenza abbia due essenze (Polanyi, 2009). Una oggettiva, che è possibile codificare, ed una soggettiva o tacita, che è trasferibile solo tramite il coinvolgimento diretto nell'azione, e il rapporto inter-soggettivo tra le persone (il tipico esempio è quello del rapporto tra maestro/a e allievo/a). Da questo punto di vista il coinvolgimento e l'interazione degli stakeholder nel disegno strategico o nell'azione di governance crea competenze e conoscenze specifiche legate

al ruolo deliberativo e decisionale che ogni stakeholder assume. Si evita, in altre parole, quel processo di *analfabetismo deliberativo e decisionale* frutto dell'esclusione che limita il pensiero critico, la capacità di analisi dei bisogni, di costruire argomentazioni valide, e di dibatterle con altri (Sacchetti, Sugden, 2010). Queste capacità, una volta acquisite, possono diventare abitudini o riflettere modi anche molto innovativi di affrontare i problemi, e dunque estendersi ad altri contesti anche al di fuori dell'organizzazione. *Il contesto di governance inclusiva crea quindi conoscenze di metodo* che sono poi esercitabili anche in altre situazioni a beneficio della collettività e dell'individuo.

b) In secondo luogo, aumenta la qualità delle decisioni, in termini di quanto le decisioni prese riducano la *distanza tra ciò che è desiderabile e ciò che è desiderato*. In altre parole la condivisione di saperi mette gli attori in condizione di valutare se gli obiettivi di partenza (ciò che si desidera) – tenuto conto della rielaborazione che avviene nell'esperienza deliberativa – siano effettivamente perseguibili (desiderabili) (Sacchetti, 2015).

c) In terzo luogo, la condivisione e co-creazione dei saperi diminuisce il problema della *distanza informativa* tra chi raccoglie o produce informazioni e chi le utilizza per decidere (Liberti, Mian, 2009). Il problema della distanza informativa è ben noto agli economisti delle organizzazioni. È stato studiato in un contesto di autorità dove la gerarchia concentra il potere decisionale nella punta della piramide. Il problema è di efficienza interna, in quanto a causa della concentrazione decisionale, si rischia di perdere parte della conoscenza, quella soggettiva, e di escluderla dal processo di decisione (Sacchetti, 2015).

d) Sempre per via della concentrazione, esiste anche un *problema di motivazione*. Chi è escluso dalla governance diventa un mero strumento di raccolta e di trasferimento di informazioni e non ha incentivi o motivazioni intrinseche a contribuire. In parte, questi incentivi possono essere creati in modo esogeno, tipicamente si tratta di incentivi monetizzabili, ma produrranno comunque risultati diversi rispetto alla creazione di motivazione intrinseca che gli individui traggono dal coinvolgimento diretto. Peraltro non bisogna sottovalutare la dimensione individuale, studiata dagli psicologici organizzativi che hanno più volte evidenziato che la partecipazione, l'empowerment e il non essere determinati dall'esterno aumenti l'autostima, l'autorealizzazione e, nel complesso, il benessere delle persone (Deci, Ryan, 2008).

5. Il quinto elemento attivato dalla governance inclusiva è il miglioramento dei servizi offerti, tramite l'introduzione di innovazioni per gli utenti in contesti in cui possono non esistere risposte alternative. Ne sono un esempio le comunità geografiche periferiche, dove le soluzioni ai problemi di isolamento – sia geografico sia legato a bisogni specifici – sembrano passare sempre di più attraverso risposte di comunità, spesso nella forma di impresa di comunità, o di "comunità di utenti" che si avvalgono di soluzioni cooperative.

Riflessioni conclusive

In conclusione, il modello di governance multi-stakeholder include e valorizza le conoscenze, il potenziale creativo, motivazionale e innovativo degli stakeholder. Pertanto è meglio posizionato rispetto a soluzioni a stakeholder singolo, per dare risposte a bisogni non considerati o irrisolti. Ha cioè il potenziale per produrre esternalità positive: benefici per gli stakeholder, ma anche a livello generale per la collettività nel complesso, che portino ad una migliore identificazione dei bisogni e delle risposte, e ad un efficiente utilizzo delle risorse, e pertanto alla creazione di nuove opportunità e alla riduzione delle disuguaglianze.

Chiaramente, l'idea di cooperazione e di circolazione della conoscenza tra stakeholder, in quest'ottica e in quella che ha caratterizzato le prime analisi di sviluppo distrettuale, non si limita alla singola organizzazione ma si estende, con una logica di sistema, alla governance del territorio e dei territori (Sacchetti, 2004). L'analisi della governance assume così una valenza sistemica, di network, nella quale molteplici attori confluiscono, scambiando esperienze e conoscenze, nella definizione degli obiettivi di sviluppo comunitari e dunque di dimensioni che vanno oltre la sfera

produttiva, coinvolgendo gli aspetti culturali, sociali, ambientali. In tutti questi ambiti, la riduzione degli squilibri di conoscenza, status, redditi, autorità decisionale si basa su soluzioni che comprendono l'applicazione del metodo inclusivo non solo al coordinamento di risorse materiali e finanziarie, ma anche all'utilizzo e alla ri-creazione di competenze, beni relazionali, norme comportamentali reciprocanti e cooperative, valori di solidarietà intra e inter-generazionale. Ciò implica che le soluzioni di multi-stakeholdership siano riprodotte a diversi livelli istituzionali, su molteplici centri decisionali, privati e pubblici, formalmente indipendenti ma capaci di dare voce alle interdipendenze di fatto sulla base di valori condivisi di cooperazione (Sacchetti, Borzaga, 2018). In questo modo anche le organizzazioni produttive del terzo settore si troverebbero ad operare in un sistema compatibile con il loro *modus operandi*.

Ringraziamenti

I temi trattati sono frutto del lavoro di ricerca su "Local Industrial Development Policy" iniziato con i colleghi del network europeo di politica industriale (EUNIP) nella seconda metà degli anni Novanta, che ha trovato continuità nel dibattito sul terzo settore con lo studio della governance inclusiva e multi-stakeholder. Vorrei ringraziare Carlo Borzaga (Università degli Studi di Trento - Euricse) e Lorenzo Sacconi (Università degli Studi di Trento) che hanno contribuito, nel corso degli ultimi anni, allo sviluppo delle idee presentate in questa relazione, e Roger Sugden (University of British Columbia, Canada) con il quale ho lavorato inizialmente sull'approccio di fallimenti della governance e le implicazioni per lo sviluppo locale.

Bibliografia

- Ben-Ner A. (1986), "Nonprofit Organizations: Why Do They Exist in Market Economics?", in Rose-Ackerman S. (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, New York.
- Bianchi P., Bellini N. (1991), "Public policies for local networks of innovators", *Research Policy*, 20(5), pp. 487-497. DOI: 10.1016/0048-7333(91)90071-W
- Blair M.M. (1996), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution, Washington DC.
- Bobbio N. (1977), "Eguaglianza", voce *Enciclopedia del Novecento*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma.

-
- Borzaga C., Depedri S. (2015), "Multi-stakeholder governance in Civil society organizations: models and outcomes", in Laville J.L., Young D.R., Eynaud P. (eds.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, Routledge, Abingdon.
- Borzaga C., Sacchetti S. (2015), "Why Social Enterprises are Asking to Be Multi-Stakeholder and Deliberative: An Explanation Around the Costs of Exclusion", *Euricse Working Paper Series*, 75/15. DOI: 10.2139/ssrn.2594181
- Borzaga C., Tortia E.C. (2017), "Co-operation as Co-ordination Mechanism: A New Approach to the Economics of Co-operative Enterprises", in Michie J., Blassi J.R., Borzaga C. (eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business*, Oxford University Press, Oxford UK.
- Brammer S., Jackson G., Matten D. (2012), "Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance", *Socio-Economic Review*, 10, pp. 3-28. DOI: 10.1093/ser/mwr030
- Cainelli G., Iacobucci D., Morganti E. (2006), "Spatial agglomeration and business groups: new evidence from Italian industrial districts", *Regional Studies*, 40(5), pp. 507-518. DOI: 10.1080/00343400600757585
- Cowling K., Sugden R. (1998), "The Essence of the Modern Corporation: Markets, Strategic Decision Making and the Theory of the Firm", *The Manchester School*, 66(1), pp. 59-86. DOI: 10.1111/1467-9957.00089
- Deci E.L., Ryan M.R. (2008), "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health", *Canadian Psychology*, 49(3), pp. 182-185. DOI: 10.1037/a0012801
- Dei Ottati G. (1994), "Cooperation and competition in the industrial district as an organization model", *European Planning Studies*, 2(4), pp. 463-483. DOI: 10.1080/09654319408720281
- Dewey J. (1927), *The Public and its Problems*, Holt Publishers, Denver.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, New York.
- Florida R. (2005), *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, HarperCollins Publishers, New York.
- Grimalda G.F., Sacconi L. (2005), "The Constitution of the Not-for-Profit Organisation: Reciprocal Conformity to Morality", *Constitutional Political Economy*, 16(3), pp. 249-276.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of the Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Hart O. (1993), "An Economist's View of Fiduciary Duty", *The University of Toronto Law Journal*, 43(3), pp. 299-313. DOI: 10.2307/825709
- Heath J. (2011), "Business Ethics and the 'End of History' in Corporate Law", *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp. 5-20. DOI: 10.1007/s10551-011-1192-3
- Liberti J.M., Mian A.R. (2009), "Estimating the Effect of Hierarchies on Information Use", *The Review of Financial Studies*, 22(10), pp. 4057-4090. DOI: 10.1093/rfs/hhn118
- Myrdal G. (1957), *Economic Theory and Under-Development Regions*, Gerald Duckworth.
- Piketty T. (2013), *Capital in the Twenty-First Century*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- Polanyi M. (2009), *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago.
- Poma L., Sacchetti S. (2005), "Knowledge Life Cycles Inside Local Economic Systems", in Cooke P., Piccaluga A. (eds.), *Regional Economies as Knowledge Laboratories*, Edward Elgar, Cheltenham (UK).

-
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.) (1990), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, ILO International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Riva G. (2018), "L'economia della conoscenza sta uccidendo la nostra provincia", *L'Espresso*, 15 maggio.
- Rose-Ackerman S. (1996), "Altruism, Nonprofits, and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, 34(2), pp. 701-728.
- Rosés J.R., Wolf N. (2018), "Regional Economic Development In Europe, 1900-2010: A Description Of The Patterns", *Economic History Working Papers*, 278/2018, London School of Economics.
- Sacchetti S. (2004), "Knowledge Caps in Industrial Development", *New Political Economy*, 9(3), pp. 389-412. DOI: 10.1080/1356346042000259848
- Sacchetti S. (2015), "Inclusive and Exclusive Social Preferences: A Deweyan Framework to Explain Governance Heterogeneity", *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp. 473-485. First published November 2013. DOI: 10.1007/s10551-013-1971-0
- Sacchetti S., Borzaga C. (2017), "The Foundations of the 'Public' Organisation: Strategic Control and the Problem of the Costs of Exclusion", *Euricse Working Paper Series*, 98/17.
- Sacchetti S., Borzaga C. (2018), "Social Regeneration and Cooperative Institutions", in Sacchetti S., Christoforou A., Mosca M. (eds.), *Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation*, Routledge, London and New York.
- Sacchetti S., Christoforou A., Mosca M. (eds.) (2018), *Social Regeneration and Local Development: Cooperation, Social Economy and Public Participation*, Routledge, London and New York.
- Sacchetti S., Sugden R. (2009), "The Organization of Production and its Publics: Mental Proximity, Market and Hierarchies", *Review of Social Economy*, 67(3), pp. 289-311. DOI: 10.1080/00346760802621906
- Sacchetti S., Sugden R. (2010), "The Public Interest in Economic Development and Creativity: A Knowledge Governance Perspective", in Dallago B., Guglielmetti C. (eds.), *Local Economies and Global Competitiveness*, Palgrave Macmillan, London.
- Sacchetti S., Tomlinson P.R. (2009), "Economic Governance and the Evolution of Industrial Districts Under Globalization: The Case of Two Mature European Industrial Districts", *European Planning Studies*, 17(12), pp. 1837-1859. DOI: 10.1080/09654310903322355
- Sacconi L. (1991), *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano.
- Sacconi L. (2013), "The Economics of Corporate Social Responsibility", in Zamagni S., Bruni L. (eds.), *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*, Elgar, Cheltenham UK.
- Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Sforzi F. (1990), "The quantitative importance of Marshallian industrial districts in the Italian economy. Industrial Districts and Interfirm Co-operation in Italy", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, ILO International Institute for Labor Studies, Geneva.
- Tiruneh E., Sacchetti S., Tortia E.C. (2013), "Human capital, creative class and regional economic performance: A dynamic panel analysis", *EERI Research Paper Series*, 11/2013.
- Williamson O. (1998), "Transaction Cost Economics and Organization Theory", in Dosi G., Teece D.J., Chytry J. (eds.), *Technology, Organization and Competitiveness Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, New York.
- World Inequality Lab (2018), *World Inequality Report 2018*, World Inequality Lab, Paris.
- Zeitlin M. (1974), "Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class", *American Journal of Sociology*, 79(5), pp. 1073-1119.