

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN COSULENZA AZIENDALE E LIBERA
PROFESSIONE**



TESI DI LAUREA

LA GESTIONE DEL POTERE NELLE PDO SOLIDALI

RELATORE:

CHIAR.MO PROF. MARIO MAZZOLENI

CORRELATORE:

DOTT. DAVIDE GIACOMINI

LAUREANDO:

NICOLINO DI GIANO

MATRICOLA N. 78607

ANNO ACCADEMICO 2011/2012

*A mio fratello Francesco
e a quell'utopica giustizia che entrambi rincorriamo,
nella speranza che il sogno di un mondo migliore
resti sempre vivo in noi.*

RINGRAZIAMENTI

Appare doveroso partire con il ricordare e ringraziare chi ha partecipato, in maniera più o meno consapevole, alla produzione di questo elaborato. Ringrazio innanzitutto l'amico Marcello Torazzi, che mi ha messo in contatto con il *GASP!* e tutti gli amici e amiche con condividono questa bellissima avventura e che hanno saputo accogliermi a braccia aperte. Ringrazio poi chi partecipa e anima i vari percorsi di Economia Solidale in cui sono coinvolto, quali l'*Intergas Brescia*, il *Tavolo Verso il DES Brescia*, la *RES Lombardia* e il *Tavolo RES Italia*, che hanno avuto il merito di donarmi nuovamente la forza di ricominciare a sognare e di lavorare per realizzare questi sogni. Un grazie particolare merita però l'amico Fausto Piazza, che quasi come un padre fa con il proprio figlio, mi ha preso per mano e portato alla scoperta dell'Economia Solidale e delle varie reti in cui si articola.

Giungendo a chi ha collaborato direttamente alla produzione di questo testo, devo ringraziare Laura Rossi, Marco Servettini e Franco Ferrario, che mi hanno concesso delle interviste volte a indagare le organizzazioni a cui appartengono, il relatore, Prof. Mario Mazzoleni, che da subito ha mostrato interesse e attenzione nei confronti del tema proposto, e il correlatore, Dott. Davide Giacomini. Un ultimo grazie va all'amico Ernesto Valerio, sempre disponibile a offrire un aiuto vero e sincero.

LA GESTIONE DEL POTERE NELLE PDO SOLIDALI

INTRODUZIONE	pag. 7
---------------------	--------

CAPITOLO 1: L'ECONOMIA SOLIDALE: PERCHÈ E COME?

1.1 L'ECONOMIA SOLIDALE E L'ALTRA ECONOMIA	pag. 11
1.2 LE TRE DIMENSIONI DELLA CRISI	pag. 12
1.3 LE RISPOSTE DELL'ECONOMIA SOLIDALE	pag. 14
1.4 L'ECONOMIA SOLIDALE IN ITALIA	pag. 19
1.5 I GRUPPI DI ACQUISTO SOLIDALE (GAS)	pag. 22
1.6 IL RUOLO CENTRALE DEI PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI	pag. 26
1.7 LE PICCOLE DISTRIBUZIONI ORGANIZZATE: PRIMI CENNI	pag. 29

CAPITOLO 2: LA CORPORATE GOVERNANCE

2.1 DEFINIZIONE E ORIGINI DELLA CORPORATE GOVERNANCE: LA TEORIA DELL'AGENZIA E LO SHAREHOLDER MODEL	pag. 32
2.2 ALTRE TEORIE ALLA BASE DEGLI STUDI DI CORPORATE GOVERNANCE	pag. 34
2.2.1 La teoria degli stakeholder	pag. 35
2.2.2 La teoria della dipendenza delle risorse	pag. 36

2.2.3 La teoria della complessità	pag. 38
2.3 ELEMENTI COSTITUTIVI DEL GOVERNO D'IMPRESA	pag. 40
2.4 LA FUNZIONE DI MONITORING DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	pag. 42
2.4.1 I codici di autoregolamentazione	pag. 43
2.5 LA FUNZIONE STRATEGICA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	pag. 46
2.5.1 Il supporto alla formulazione della strategia	pag. 49
2.5.2 La cooptazione di amministratori esterni	pag. 50

CAPITOLO 3: LA GESTIONE DEL POTERE NELLE IMPRESE SOCIALI E LA GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER

3.1 LA GOVERNANCE NELLE PDO: ALLA RICERCA DI UN MODELLO DI RIFERIMENTO	pag. 53
3.2 LE IMPRESE SOCIALI	pag. 54
3.3 EVOLUZIONE DEL DIBATTITO SULLA GOVERNANCE NELLE ONP	pag. 58
3.4 GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER: UNA PRIMA DEFINIZIONE	pag. 60
3.5 I VANTAGGI DI UNA GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER	pag. 63
3.5.1 Riduzione delle asimmetrie informative	pag. 64
3.5.2 Maggiore efficienza e produttività	pag. 65
3.5.3 Controllo	pag. 65

3.5.4	Maggiori stimoli all'apprendimento e alla riflessività	pag. 66
3.5.5	Capacità di attivare nuove risorse	pag. 67
3.6	CRITICITÀ DEI SISTEMI DI GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER E POSSIBILI SOLUZIONI	pag. 69
3.6.1	Il coinvolgimento degli stakeholder	pag. 69
3.6.2	La selezione degli stakeholder	pag. 71
3.6.3	Il coordinamento degli stakeholder	pag. 72
3.6.4	I costi del modello	pag. 73
3.6.5	Le dimensioni dell'impresa	pag. 74
3.7	COME COSTRUIRE CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE MULTISTAKEHOLDER	pag. 76

CAPITOLO 4: UNO SGUARDO ALLA REALTÀ: ALCUNE ESPERIENZE DI PDO ESISTENTI

4.1	PREMESSA METODOLOGICA ALLO STUDIO DEI CASI	pag. 79
4.2	FILIERA CORTA E SOLIDALE	pag. 80
4.2.1	Gli associati e loro poteri	pag. 82
4.2.2	Il consiglio direttivo: attribuzioni, composizione attuale e modalità di funzionamento	pag. 84
4.2.3	La comunicazione	pag. 87

4.3 CORTO CIRCUITO	pag. 88
4.3.1 I soci di Corto Circuito	pag. 90
4.3.2 Consiglio di amministrazione, comitato esecutivo e gruppi di lavoro	pag. 92
4.3.3 La comunicazione	pag. 96
4.4 AEQUOS	pag. 97
4.4.1 La base sociale di Aequos	pag. 98
4.4.2 Consiglio di amministrazione, gruppi di lavoro e processo decisionale	pag. 100
4.4.3 La comunicazione in Aequos	pag. 103
4.5 ALCUNE VALUTAZIONI SUI CASI TRATTATI	pag. 104
CONCLUSIONI	pag. 107
BIBLIOGRAFIA	pag. 110
SITOGRAFIA	pag. 114

INTRODUZIONE

Era la primavera di circa tre anni fa quando finalmente riuscii a partecipare alla riunione di un G.A.S. (Gruppo di acquisto solidale). Da tempo provavo a entrare in contatto con questo mondo, con la volontà di diventarne membro attivo, ma i tentativi precedenti avevano sempre portato a risultati deludenti, fino quasi a farmi desistere maturando la convinzione che si trattasse di un mondo autoreferenziale, chiuso in sé stesso e con un atteggiamento naif ed elitario. Ma poi la svolta, che come spesso accade negli episodi che segnano nel profondo le vite è dovuta alla fatalità: telefono a uno dei miei migliori amici che non vedevo da qualche giorno e mi comunica che la sera era stato invitato alla riunione del neonato *GASP!* per valutare se aderire o meno. Ho preso la palla al balzo e ho presenziato anch'io alla riunione del gruppo di acquisto solidale, a cui partecipo ancora oggi con grande entusiasmo e passione, a differenza del mio amico che non vi ha mai aderito.

Devo premettere come la grande passione per la questione sociale e per quella ecologica mi ha sempre portato a orientare le mie scelte perseguendo finalità coerenti con questa naturale indole, nel rispetto però delle possibilità che mi erano offerte. E così, quando ho potuto finalmente scegliere le organizzazioni con cui intrattenere rapporti lavorativi non ho

avuti dubbi sull'orientare le mie scelte al mondo del terzo settore, collaborando prima con alcune cooperative sociali, e poi con una grande fondazione ospedaliera. Sono passati più di sette anni dalla prima esperienza lavorativa in tal senso e a cui ho dedicato anche la mia relazione finale di laurea triennale in Economia e Gestione Aziendale. Questo per dire che non ero vergine di esperienze sociali ed economiche che perseguivano finalità etiche e valoriali, ma l'incontro con il movimento dell'Economia Solidale è stato davvero travolgente. Da lì a poco, e grazie anche alla partecipazione alle varie reti di Economia Solidale attive nel nostro paese, ho capito che le difficoltà, riscontrate nel tentativo di avvicinarmi a qualche GAS, non erano dovute alle ragioni sopra richiamate, ma piuttosto alla scarsa organizzazione che spesso contraddistingue questi gruppi, basati esclusivamente sul volontariato e su forme di mutualità tra gli associati, nonché alla paura di un'eccessiva crescita dimensionale e al conseguente pericolo di perdita del grande patrimonio relazione che sono stati in grado di costruire nel corso degli anni. So che può apparire strano ma questo elemento, quello della paura nei confronti della crescita dimensionale, ritorna spesso nel nostro movimento. Ed è proprio qui che troviamo la principale ragione per cui ho deciso di indagare il fenomeno della Piccola Distribuzione Organizzata (PDO, proprio per contrapporsi alla più famosa GDO) e gli aspetti legati

alla governance, o per usare un linguaggio comune e più facilmente comprensibile a tutti, alla gestione del potere.

La mia convinzione personale è che la PDO non debba differenziarsi dalla GDO per i numeri che vuole raggiungere, ma per le caratteristiche intrinseche e per le finalità perseguite, che per essere concretamente raggiunte necessitano però di grandi numeri. Il tema della gestione del potere diventa così un aspetto fondamentale, e una sua nuova formulazione è doverosa per evitare le derive che hanno caratterizzato altri movimenti partiti con altrettante buone intenzioni, ma poi degenerati in qualcos'altro.

Nell'elaborato si cercherà dapprima di fornire un inquadramento generale e teorico sul movimento dell'Economia Solidale, andando a richiamare i contributi teorici che vengono presi come riferimento e che ipotizzano la costruzione di sistemi economici alternativi a quelli oggi dominanti. Si cercherà poi di indagare la realtà italiana di questo movimento, studiando alcuni dei suoi attori principali, tra cui appunto le PDO. Successivamente a questa fase di inquadramento generale si vuole scoprire il tema della governance nelle imprese tradizionali, nella convinzione che, rappresentando le PDO delle attività economiche a tutti gli effetti, non si possa prescindere da una conoscenza degli studi aziendalistici tradizionali per delineare un possibile modello di governance per queste

organizzazioni. Si passerà poi a trattare i risultati attuali del dibattito sulla governance nelle imprese sociali, che hanno in comune con le PDO l'assenza di finalità lucrativa e il perseguimento di finalità ideali e da cui si può ragionevolmente pensare di trarre contributi utili. Infine si vuole dare un piccolo spazio ad alcune esperienze in corso, soffermandosi in particolar modo su come la gestione del potere è stata finora affrontata.

L'obiettivo di questo percorso è quindi quello di arrivare a individuare un possibile modello di riferimento per la governance delle PDO che nascono all'interno del movimento dell'Economia Solidale, nella convinzione che non potranno mai esistere soluzioni valide a priori, ma piuttosto indicazioni utili che andranno poi adattate a ogni realtà in base alle proprie specificità. L'obiettivo è senz'altro ambizioso, ma lo è ancora di più il sogno che accomuna le milioni di persone che animano i percorsi di *Altra Economia* sparsi nel nostro pianeta: costruire, partendo dall'economia e dai nostri gesti quotidiani, una società più giusta e più equa.

CAPITOLO 1 - L'ECONOMIA SOLIDALE: PERCHÉ E

COME?

1.1 L'ECONOMIA SOLIDALE E L'ALTRAECONOMIA

Da qualche anno a questa parte si assiste allo sviluppo di esperienze che si autodefiniscono di *altra economia*¹, fenomeno che ha riguardato anche il nostro paese e dove da ormai tredici anni è presente un mensile dal titolo *altreconomia*. La rivista si occupa "di dare visibilità e spazio a stili di vita e iniziative produttive, commerciali e finanziarie ispirate ai principi di sobrietà, equità, sostenibilità, partecipazione e solidarietà"². Come si può ben capire, l'alterità all'economia tradizionale non sta tanto nella "forma economica" dei soggetti operanti, di norma siamo di fronte a imprese e/o consumatori, pur spiccando una forte presenza di volontari, ma nelle finalità che con il loro operare questi soggetti perseguono e nei particolari meccanismi relazionali che tra di loro instaurano.

L'affermarsi di esperienze di questo tipo ha, anche, dato vita a diverse ricerche e studi e appare utile e doveroso, anche per meglio capire cosa si intenderà in questo elaborato con la locuzione Economia Solidale e quali possono essere le caratteristiche distintive delle realtà oggetto di

1 J.L. LAVILLE., A.D. CATTANI, *Dizionario dell'altra economia*, 2000.

2 [Www.altreconomia.it](http://www.altreconomia.it), sezione *chi siamo*.

studio, richiamare alcuni contributi teorici.

1.2 LE TRE DIMENSIONI DELLA CRISI

Ciò che accomuna le varie esperienze di *Altra economia* è il tentativo di dare risposte concrete alla crisi in cui versano il modello sociale di sviluppo e le pratiche economiche su cui si basa la nostra società. Dal 2007 l'economica globale sta attraversando una crisi finanziaria durissima, che ha avuto inizio con il fallimento di una delle principali banche d'affari del mondo, la Lehman Brothers, e non stenta ad attenuarsi³. Ma a ben vedere, la crisi ha radici ben più lontane nel tempo, e l'aspetto finanziario, su cui tutti oggi stanno puntando i riflettori, è solo una delle 3 dimensioni della stessa: vi si affiancano infatti la crisi ambientale e quella sociale⁴.

Ormai sono passati più di 40 anni da quando il Club di Roma portò alla ribalta del panorama internazionale il problema dell'insostenibilità ecologica delle attività antropiche sul pianeta terra, pubblicando l'ormai famoso rapporto *I limiti dello sviluppo*⁵. Il quadro che emergeva era abbastanza disarmante: se la crescita della popolazione e dell'industrializzazione,

3 L. BECCHETTI, *Il mercato siamo noi*, 2012.

4 Secondo alcuni autori (si veda in particolare L. BECCHETTI, *op. cit*) sarebbero addirittura 4 i gravi problemi che imperversano la nostra attuale società: la povertà, la crisi di felicità e di senso, il dissesto ambientale e la crisi finanziaria globale. I primi due problemi vengono qui considerati come due facce della crisi sociale.

5 D. H. MEADOWS., D. L. MEADOWS, J. RANDERS, W. BEHRENS III, *I limiti dello sviluppo*, 1972.

nonché il tasso di sfruttamento delle risorse, continuerà inalterata, i limiti dello sviluppo su questo pianeta saranno raggiunti entro i prossimi cent'anni (leggasi 2070), con conseguenze catastrofiche che metterebbero a repentaglio la sopravvivenza stessa della specie umana. Da allora la situazione non può certo dirsi migliorata, tant'è che gli stessi autori hanno pubblicato nel 2006 una nuova versione del rapporto⁶, che ha sostanzialmente confermato i risultati precedenti offrendo scenari ancora una volta agghiaccianti.

Per quanto attiene la cd. "Crisi sociale"⁷ essa assume due connotazioni principali: da un lato la povertà sempre più crescente nei paesi del Sud del Mondo, dall'altro la diffusa infelicità nei paesi a economia avanzata. Per quanto attiene la povertà basta citare i dati della Banca Mondiale del 2008⁸: abbiamo ancora 880 milioni di persone che vivono con meno di 1 dollaro al giorno, 1 miliardo e 400 milioni con meno di 1 dollaro e 25 centesimi, 2 miliardi e 600 milioni con meno di 2 dollari al giorno. Queste persone si concentrano nei paesi economicamente arretrati, ma la crisi sociale interessa anche i paesi sviluppati, dove vige il cd. paradosso di Easterlin, anche detto "paradosso della felicità". Nel lontano 1974, si scoprì infatti un disallineamento tra l'andamento del PIL pro capite (in forte

6 D. H. MEADOWS, D. L. MEADOWS, J. RANDERS, *I nuovi limiti dello sviluppo*, 2006.

7 Per approfondimenti si consiglia l'interessante contributo di M. BONAIUTI, *Decrescita o collasso? Appunti per un'analisi sistemica della crisi* scaricabile dal sito www.decrecita.it, sezione *materiali/articoli*.

8 Ripresi da L. BECCHETTI, *op. cit.*

crescita) e del numero di persone che si dichiaravano molto felici. Questo disallineamento è stato poi ulteriormente confermato da successive indagini⁹, segno inequivocabile che a crescita economica non sempre corrisponde reale incremento di benessere dei cittadini.

1.3 LE RISPOSTE DELL'ECONOMIA SOLIDALE

Come evidenziato nella sua introduzione a *Il popolo dell'economia solidale* da Davide Biolghini¹⁰, l'ipotesi di riferimento "è che tra la celebrazione del capitalismo neoliberista e la critica neomarxista fedele ancora ad un approccio sviluppatista, ci sia una terza via: quella della valorizzazione delle relazioni economiche di tipo cooperativo, di reciprocità e del dono rispetto al "libero mercato" e all'intervento di welfare dello stato".

Per cercare di capire meglio cosa si intenda con questa *terza via*, è utile citare quali siano i riferimenti teorici che animano questi percorsi. Anche a tal fine, verso la fine della scorsa estate si è tenuto a Venezia un interessante convegno dal titolo *(Ri)Costruire comunità territoriali capaci di futuro*, organizzato dal tavolo RES¹¹ e da AERES¹², che ha aperto i lavori

9 L. BECCHETTI, *op. cit.*

10 D. BIOLGHINI, *Il popolo dell'economia solidale*, 2007.

11 Tavolo per la Rete Italiana di Economia Solidale: si tratta di "una struttura di incontro, di lavoro e di servizio che ha lo scopo di favorire lo sviluppo della Rete Italiana di Economia Solidale e lo sviluppo e collegamento delle Reti locali di Economia Solidale (RES regionali, provinciali e distretti di economia solidale)", definizione ripresa dal regolamento del tavolo RES, pubblicato sul sito www.retecosol.org alla sezione *documenti*.

12 ASSOCIAZIONE AERES VENEZIA PER L'ALTRAECONOMIA: si tratta di un'associazione che

della *Terza Conferenza Internazionale su Decrescita, Sostenibilità Ecologica ed Equità Sociale*.¹³ I vari interventi che si sono succeduti nella due giorni di lavori hanno più volte fatto riferimento ad alcune teorie elaborate da pensatori contemporanei che a breve vedremo. Tali riferimenti teorici sono i medesimi che Francesco Orazi¹⁴ cita nel libro di presentazione della ricerca *"Le Economie Solidali nelle Marche: situazione attuale e scenari evolutivi"*, realizzata dalle Università Politecnica delle Marche, di Macerata e di Camerino, segno di una continuità di vedute e di aspirazioni tra mondo accademico e attivismo.

Il primo a essere citato è Euclides Mance, il quale enfatizza il ruolo delle reti solidali tra chi produce e chi consuma, che possono essere gli strumenti della transizione post-capitalistica. L'obiettivo di tali reti è creare lavoro e reddito, migliorare gli stili di consumo, proteggere l'ambiente, dando così vita a modelli sociali privi di sfruttamento e in equilibrio con l'ecosistema¹⁵.

Orazi prende poi in considerazione le teorie di Karl Polanyi, che ritiene i

"non ha scopo di lucro ed ha come scopo fondamentale quello di costruire e sostenere una "Rete di Economia Solidale e Sociale (RES)" Veneziana tra le realtà che operano nell'economia solidale e sociale del territorio, per arrivare in prospettiva alla strutturazione di un vero e proprio "Distretto di Economia Solidale (DES)" basato su modalità alternative di produzione (alimenti biologici, prodotti locali e sfusi, ecc.), consumo (filiera corta, gruppi di acquisto, ecc.), risparmio (finanza etica, microcredito, ecc.) e lavoro (cooperazione sociale di inserimento lavorativo, ecc.)", definizione estratta dallo statuto dell'associazione, disponibile sul sito www.aeresvenezia.it.

13 Informazioni sulla conferenza si possono trovare al sito www.venezia2012.it, mentre sul sito www.aeresvenezia.it sono disponibili gli atti del convegno citato.

14 F. ORAZI, a cura di, *aDESSo, Economie solidali e cittadini consapevoli*, 2011.

15 Per eventuali approfondimenti si veda E. MANCE, *La rivoluzione delle reti*, 2003 e, sempre dello stesso autore, *Organizzare reti solidali*, 2010.

sistemi economici composti da reciprocità (come le economie informali), redistribuzione (Stati paternalistici) e scambio (economia di mercato). Per Polanyi queste forme devono coesistere tra loro, dando vita in tal modo a un'economia multipolare.¹⁶

Viene poi citata la teoria bioeconomica di Nicholas Georgescu-Roegen, che merita, a mio parere, qualche approfondimento maggiore in questo elaborato. Essa, cercando di raccordare l'economia alle scienze della vita, in particolare alla biologia e alla termodinamica, rappresenta una critica radicale alla teoria neoclassica sotto numerosi punti di vista e viene ripresa in maniera ottima, offrendo un quadro sistemico d'insieme, da Mauro Bonaiuti nella sua introduzione alla raccolta di contributi di Georgescu-Roegen¹⁷. Si evidenzia come l'obiettivo della crescita illimitata sia in contraddizione con le leggi della natura, così come il processo meccanicistico insito nella teoria economica tradizionale. Si rimproverano agli economisti ortodossi di aver assunto nel formulare la teoria neoclassica del consumatore delle ipotesi non solo irrealistiche, ma addirittura pericolose per la specie umana, come quella di razionalità e di non sazietà. Si propone quindi di superare la visione di *homo oeconomicus* e passare a quella di *homo bioeconomicus*, che ricerca la felicità, intesa come una pluralità di valori e dipendente anche dalle

¹⁶ Per approfondimenti si veda K. POLANYI, *La grande trasformazione*, 1974.

¹⁷ M. BONAIUTI a cura di: *Bioeconomia*, 2003.

relazioni. Si supera quello che Georgescu-Roegen chiamava il "complesso del flusso": nel modello infatti non viene considerato esclusivamente il flusso di beni consumati dal soggetto (che generano le utilità dell'approccio tradizionale), ma anche tre specifici fondi e ulteriori due flussi. I fondi sono costituiti dai "consumatori" (C), dalla ricchezza, sottoforma di beni durevoli posseduti (K_c) e dal capitale naturale (K_n), mentre gli altri due flussi sono quelli delle risorse naturali (x_n) e dei beni relazionali (x_r), che si affiancano al flusso dei beni di consumo (x_i). Anche i fondi costituiscono delle fonti di benessere per i consumatori, tant'è che buona parte del benessere degli essere umani dipende dal capitale naturale e dai beni durevoli in loro possesso, a cui possono attingere senza alcuno sforzo produttivo. Anzi, i flussi di beni e servizi non sono in grado da soli di produrre alcun benessere, ma è necessaria la presenza contestuale dei fondi. È poi necessario considerare in output la presenza di un flusso di scarti/rifiuti, poiché il processo di consumo comporta la degradazione entropica di una certa quantità di materia/energia, la quale risulterà non più utilizzabile al termine del processo. Nella figura 1 (fig. 1) si mostra graficamente il modello.

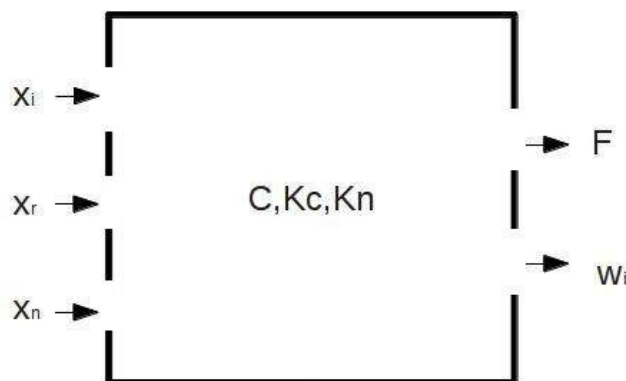
Il modello proposto merita particolare attenzione, perché in grado di spiegare il paradosso della felicità citato nel paragrafo precedente: è pur vero che la quantità di beni consumati aumenta nei paesi con PIL

procapite crescente, ma ciò si può affiancare a un deterioramento della qualità dei fondi, così come a una riduzione del flusso di beni relazionali. Un costrutto analogo viene poi proposto anche per la teoria della produzione.

Bonaiuti auspica così l'avvento di una *decrescita conviviale*, allacciando in tal modo un ponte ideale tra le teorie di Georgescu-Roegen e quelle dell'economista francese Serge Latouche, che è tra gli ideatori delle decrescita¹⁸. Bonaiuti immagina un nuovo sistema economico, dove vi sia un forte spostamento della domanda dai beni tradizionali, ad alto impatto ambientale e sociale, ai beni relazionali. Si individuano poi nelle variegata esperienze di economia solidale, viste come fenomeni di autorganizzazione spontanea della società civile, le potenzialità per rappresentare in divenire gli autentici sostituti al consumo di beni tradizionali, data la loro naturale capacità di creare beni relazionali e il loro ispirarsi a principi di reciprocità e cooperazione. Nel prossimo paragrafo cercheremo di fotografare lo stato dell'arte dell'economia solidale nel nostro paese, per poi concludere il capitolo delineando le ragioni dell'interesse e dello sviluppo di forme alternative di distribuzione di prodotti alimentari, definite PDO (Piccola Distribuzione Organizzata) dai suoi protagonisti, proprio a voler rimarcare la profonda alterità rispetto ai sistemi tradizionali, in cui domina la GDO.

18 Per approfondimenti si veda S. LATOUCHE, *La scommessa della decrescita*, 2007.

Fig. 1 – Il consumo: fondi e flussi¹⁹



Flussi input:

X_i = beni di mercato; X_r = beni relazionali; X_n = risorse naturali.

Flussi output:

F = felicità/benessere; W_i = scarti/rifiuti.

Fondi:

C = soggetto di consumo; Kc = beni durevoli + "capitale" relazionale;
 Kn = capitale naturale.

1.4 L'ECONOMIA SOLIDALE IN ITALIA

Nel tracciare una storia dell'Economia Solidale italiana, Davide Biolghini²⁰, ricorda dapprima le esperienze del *commercio equo e solidale* e della *finanza etica*, che tramite le Botteghe del Mondo e le MAG (Mutuo Auto Gestione) sono presenti fin dagli anni '80. Entrambe si rivolgono a soggetti economici "deboli", con l'obiettivo di creare relazioni con i consumatori/risparmiatori "critici".

Il commercio equo e solidale si propone come approccio alternativo al

¹⁹ Rielaborazione personale della raffigurazione grafica offerta da M. BONAIUTI, *op. cit.*

²⁰ D. BIOLGHINI, *op. cit.*, 2007.

commercio internazionale tradizionale e rappresenta una modalità alternativa di relazione commerciale tra i produttori del Sud del mondo e i consumatori finali del Nord, che punta a riequilibrare lo sbilanciamento di potere di mercato esistente a svantaggio dei primi, attraverso l'applicazione di caratteristiche di responsabilità sociale ed ambientale al processo produttivo e distributivo²¹.

Le MAG rappresentano invece la prima esperienza di finanza etica italiana, nata al fine di raccogliere risparmio tra i soci e finanziare soggetti non bancabili, in particolar modo nuovi progetti di cooperazione, che possedevano caratteristiche tali da non ottenere credito dal sistema bancario tradizionale²². Dal 1999 al fianco delle MAG opera Banca Etica, che vede tra i suoi fondatori le società di Mutuo Auto Gestione, oltre che un numero notevole di soggetti associativi della società civile e del mondo produttivo dell'*altra economia*²³.

Negli anni '90 prendono vita in Italia anche altre esperienze, quali i Gruppi di Acquisto Solidale (GAS), le cooperative sociali e le organizzazioni del turismo responsabile. I soggetti di questi mondi, insieme alle Botteghe del Mondo, alle MAG e a Banca Etica, sono quelli citati come sostenitori del processo di realizzazione della Rete Italiana di Economia Solidale, come si

21 Tratto da S. RAGO, R. VILLANI, *Glossario di Economia Sociale*, 2011.

22 Per approfondimenti si veda M. R. PRETTE, *MAG4 e MAG 6: percorsi e interrogativi su una finanza critica*, 2001.

23 Si veda il sito www.bancaetica.com.

evinces dall'art. 1 della *Carta per la rete di Economia Solidale (RES)*²⁴. A questi Biolghini²⁵ aggiunge i piccoli produttori biologici nel delineare le esperienze che costituiscono la crescente area dell'Economia Solidale.

La *Carta RES* individua nella strategia delle reti la modalità per rafforzare e espandere le realtà dell'economia solidale, lanciando poi l'idea dell'attivazione, a partire dai territori, di Distretti di Economia Solidale (DES), che "si configurano quali laboratori di sperimentazione civica, economica e sociale, in altre parole come esperienze pilota in vista di future più vaste applicazioni dei principi e delle pratiche caratteristiche dell'economia solidale". Si individuano tre principi guida dello sviluppo di questi distretti:

1. Cooperazione e reciprocità;
2. Valorizzazione del territorio;
3. Sostenibilità sociale ed ecologica.

La realizzazione dovrebbe seguire il *metodo della partecipazione attiva* dei vari soggetti coinvolti ai processi decisionali del distretto.

È all'interno di queste realtà, i DES, che di norma nascono gli oggetti di studio del presente lavoro, le già citate PDO e i Gruppi di Acquisto Solidale (GAS) hanno spesso un ruolo promotore e centrale nell'attivazione di tali organizzazioni e nel loro successivo operare. Vale la pena quindi

24 La carta è stata presentata per la prima volta nel maggio 2003 alla fiera Civitas di Padova ed ha subito poi un aggiornamento nel marzo 2007. La si può scaricare dal sito www.retecosol.org.

25 D. BIOLGHINI, *op. cit.*, 2007.

soffermarsi brevemente su queste particolari realtà.

1.5 I GRUPPI DI ACQUISTO SOLIDALE (GAS)

La storia dei GAS in Italia inizia nel 1994, quando a Fidenza nasce il primo gruppo, a cui segue poi quello di Reggio Emilia e poi in diverse altre località. Nel 1997 nasce la rete dei GAS, con l'obiettivo di collegare tra loro i diversi gruppi, scambiare informazioni sui prodotti e sui produttori, e diffondere l'idea dei gruppi d'acquisto²⁶. Ad oggi sono censiti più di 900 gruppi, ma risulta ragionevole pensare che le realtà operanti siano molte di più, almeno il doppio²⁷. I GAS sono dei gruppi di consumatori che si aggregano per acquistare prodotti alimentari e di uso comune sulla base di un approccio solidaristico al consumo, "solidarietà" che parte dai membri del gruppo e si estende ai piccoli produttori che forniscono i prodotti, al rispetto dell'ambiente, ai popoli del sud del mondo e a coloro che - a causa della ingiusta ripartizione delle ricchezze - subiscono le conseguenze inique di questo modello di sviluppo²⁸. Per Orazi²⁹ si tratta di un fenomeno a grande impatto sociale per tre ragioni:

26 [Www.retegas.org](http://www.retegas.org).

27 L'adesione alla rete avviene tramite l'iscrizione al sito www.retegas.org, e comporta la pubblicazione sullo stesso. Questo elemento, nonché la non conoscenza da parte di tutti i gruppi di tale forma di aggregazione, porta molti gruppi a non iscriversi, come nella nostra provincia, dove dei quasi 50 gas censiti dall'Intergas Brescia, solo 24 sono iscritti alla retegas.

28 [Www.retegas.org](http://www.retegas.org), sezione *Chi siamo – I GAS si presentano*.

29 F. ORAZI, *op. cit.*

1. Determina protagonismo individuale dal basso nella definizione di alternative economiche praticabili;
2. esprime una critica al modello consumistico dominante;
3. apre un campo di azione che si pone in competizione con l'intermediazione della grande distribuzione organizzata.

La ricerca già citata *"Le Economie Solidali nelle Marche: situazione attuale e scenari evolutivi"*³⁰, ha anche previsto un'indagine statistica sui gruppi marchigiani in modo da delineare il profilo sociale e le aspirazioni delle persone coinvolte, e può essere utile ricordare le conclusioni a cui giunge, per meglio comprendere da chi è composto uno tra gli stakeholder più importanti per le imprese di PDO. Emerge in sintesi che i gasisti si presentano piuttosto giovani, mobilitati sul mercato del lavoro, molto istruiti e con nuclei familiari che rispecchiano la natura di ceto medio impiegatizio e professionale. Si concentrano soprattutto nelle aree di sviluppo urbano e rappresentano un ceto culturale e di critica sociale che vede nell'impegno pubblico e nelle forme solidali un modo per riempire il vuoto politico della rappresentanza, nonché una strategia di ridefinizione della sfera pubblica in grado di bilanciare la sfiducia nei confronti dei livelli istituzionali, politici e non. L'utilizzo della rete e di strumenti informatici web-oriented è molto diffuso tra i partecipanti a questi gruppi, cosa che consente lo sviluppo di una diffusa reciprocità, grazie all'interconnessione e alle occasioni

30 F. ORAZI, *op. cit.*

comunicative a basso costo così generate. Interessante poi notare che la quasi totalità dei GAS analizzati pratica al suo interno attività ulteriori rispetto all'acquisto, come formazione, cultura, ma anche programmi di accoglienza e solidarietà verso persone bisognose. Sul piano motivazionale ciò che spinge le persone ad approcciarsi a un GAS sono prevalentemente ragioni etiche e politiche in senso lato.

Emerge così, come tratto peculiare, una "politicizzazione" attribuita alle pratiche di consumo critico, specie nell'ottica di un contributo potenziale per la ridefinizione del modello economico "convenzionale". Ciò ha portato alcuni autori a definire queste nuove forme di consumatori con il termine *Consumattori*³¹, proprio per evidenziare il nuovo ruolo che questi soggetti vogliono ricoprire, non meramente passivo nel processo economico di distribuzione e produzione, ma al contrario attivo, con l'instaurazione di ponti diretti con i produttori, ispirando le loro relazioni con essi a principi di reciprocità e cooperazione.

Ma, come è naturale in questo tipo di fenomeni, non tutte le persone coinvolte all'interno dei gruppi hanno la stessa carica motivazionale nell'approcciarsi agli acquisti. Orazi³², analizzando i risultati dell'indagine sopra richiamata, individua 2 grandi gruppi di gasisti, a loro volta suddivisi in due sottogruppi:

31 Si veda F. GESUALDI, *Consumattori: per un nuovo stile di vita*, 2009.

32 F. ORAZI, *op. cit.*

1. *Gasisti consapevoli*, che hanno consapevolezza dei principi ispiratrici delle economie solidali e sono interessati/impegnati nella sfera sociale e pubblico-politica e che mirano a incidere sugli equilibri dell'attuale assetto economico e politico dominanti con il loro operare quotidiano. All'interno di questo gruppo possiamo poi individuare quelli maggiormente "ideologizzati", che puntano a una critica radicale ai modelli socio-economici dominanti, senza se e senza ma. L'altro sottogruppo individuato è quello che potremmo definire dei "riformisti", che hanno cioè l'obiettivo non tanto di rovesciare, ma piuttosto di ridefinire tramite le loro scelte di consumo, le pratiche economiche e creare nuovi meccanismi che amplino le opportunità e le forme di partecipazione democratica;
2. *Gasisti pragmatici*, che sono politicamente meno attivi, hanno una consapevolezza minore dei principi etici che informano le economie solidali e in cui prevalgono valori "strumentali" piuttosto che "autoespressivi" nell'orientare la loro esperienza. Anche qui possiamo individuare due sottogruppi: il primo è quello di persone interessate a sviluppare reti relazionali interpersonali e a sperimentare pratiche di acquisto alternative e spesso integrative rispetto a quelle tradizionali; il secondo è invece costituito soprattutto da nuovi entrati, che decidono di partecipare al gruppo

soprattutto per curiosità e sono motivati anche dal poter migliorare in maniera significativa il rapporto qualità/prezzo dei prodotti consumati.

Il quadro dei GAS dipinto in questo breve paragrafo non vuole certo avere la volontà di delineare in maniera compiuta le caratteristiche di questa galassia, ma piuttosto offrire degli ulteriori spunti a dimostrazione dell'importanza che rivestono i sistemi di governance nelle realtà organizzative che da questi mondi nascono, soprattutto se si tratta di imprese.

1.6 IL RUOLO CENTRALE DEI PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI

Il mercato agroalimentare, dominato oggi dall'agroindustria, presenta un complesso sistema di esternalità negative che Matteo Belletti³³ riconduce a due fattori principali.

Il primo è il cd. *technological treadmill*, che induce l'agricoltore *price taker* (tale è infatti lo stato della maggior parte dei coltivatori e allevatori) a inseguire con sempre maggiore enfasi incrementi di produttività, in modo da poter incrementare il proprio reddito complessivo. Essendo però in presenza di un mercato con domanda pressoché anelastica, l'effetto di

33 Il capitolo 3 della già citata opera curata da F. ORAZI è scritto da M. BELLETTI e riguarda appunto il mercato agroalimentare e gran parte delle riflessioni di questo paragrafo si riferiscono ai contributi offerti in quel testo.

aumento della produzione non sortisce di norma l'effetto sperato sui redditi degli agricoltori, perché determina un ulteriore deprezzamento dei beni da loro prodotti. L'agricoltura europea è così strutturalmente dipendente dalle forti politiche comunitarie di sostegno dei redditi ed è chiaro che in futuro, dove è facile prevedere un mercato agricolo mondiale sempre più aperto, la sfida europea della competitività non può che trasferirsi dall'inseguire innovazioni tecnologiche nei campi, a una più sistematica innovazione organizzativa di filiera, come appunto tentano di fare le varie esperienze di PDO esistenti.

Il secondo fattore è il cd. *regulatory treadmill*, e riguarda i sempre maggiori rischi ambientali e sanitari che l'agricoltura industrializzata produce e che impone obblighi in costante crescita per gli agricoltori in quanto a standard minimi. Anche questa dipendenza normativa, che si affianca alla sopra richiamata dipendenza tecnologica, comprime con forza il reddito degli agricoltori e appare quindi necessario ripensare il modello di agricoltura dominante, indirizzandosi verso i cd. *low external-input technology (LEIT)*, dove, riducendo l'utilizzo degli input esterni all'azienda agricola è possibile sia agire virtuosamente sui prezzi (il prodotto che ne risulta gode infatti di un certo grado di differenziazione rispetto a quello standard), nonché sui costi (grazie appunto al minor impiego di input esterni).

Il quadro che emerge è, quindi, molto preoccupante per il futuro delle nostre produzioni agricole e l'esperienza gasista offre opportunità concrete di riscatto. L'accorciamento della filiera, che permette un risparmio di risorse e una maggiore comunicazione interattiva tra gli attori del mercato, è un presupposto chiave di una strategia di mercato che voglia associare efficienza, tutela ambientale ed equità sociale. Si creano infatti così dei mercati alternativi, che sono diretti non solo a dare risposte di soddisfacimento a bisogni immediati e semplici, ma anche a garantire un giusto reddito per chi produce e a offrire alimenti sani e rispettosi dell'ambiente a un giusto prezzo per i consumatori, anzi consumatori! Appare doveroso ricordare alcuni dati ripresi nello studio, che meglio possono aiutarci a capire le potenzialità di quelli che vengono definiti *Alternative Food Networ* (AFN). Analizzando il mercato del latte nazionale, emerge un differenziale di prezzo all'origine (cioè alla stalla) tra prodotto biologico e convenzionale di circa il 15%, ben inferiore rispetto al differenziale di prezzo che si riscontra invece al dettaglio sugli scaffali della GDO, pari a circa il 45%. Risultati simili, se non ancora più accentuati, presenta l'analisi del mercato cerealicolo e dei prodotti derivati. La distribuzione si appropria così di un consistente incremento del proprio margine per una qualità dei prodotti di cui non è responsabile, risiedendo tutto il differenziale qualitativo nella produzione agricola. È chiaro come sia

utile e necessario pensare modelli alternativi di distribuzione del cibo.

Tornando quindi al ruolo dei GAS, dall'indagine di studio marchigiana è emerso che oltre l'80% degli intervistati acquista attraverso il gruppo prevalentemente beni alimentari. Ciò è legato non solo alla consapevolezza da parte dei gasisti più consapevoli dei problemi complessi di cui il mondo agricolo è vittima e dei pesantissimi impatti sociali e ambientali che il modello derivato dalla rivoluzione verde comporta, ma anche a questioni più pratiche e meno idealistiche, in primis la facilità di reperimento in loco di tali prodotti e la maggior attenzione verso ciò che mangiamo da parte dei consumatori per i suoi impatti positivi più facilmente riscontrabili.

1.7 LE PICCOLE DISTRIBUZIONI ORGANIZZATE: PRIMI CENNI

Delineato il quadro d'insieme in cui collocare gli oggetti di studio del presente elaborato, le PDO, addentriamoci più a fondo per cercare di offrire una definizione di queste realtà organizzative.

Una delle prime comparse del tema della logistica nelle reti di Economia Solidale italiane lo si ha nel 2008, durante l'Assemblea DES tenutasi a Verona. Rifacendosi al verbale di sintesi che ne emerse³⁴, possiamo definire Piccola Distribuzione Organizzata "un sistema di gestione delle

³⁴ Scaricabile dal sito www.retecosol.org, sezione *Documenti*.

relazioni e della logistica che localmente distribuisce i prodotti dei produttori del distretto". Come già anticipato, è proprio all'interno dei DES che tale forme organizzative nascono e trovano terreno fertile di sviluppo, ed è quindi naturale prevedere una propensione allo scambio dei beni prodotti all'interno del distretto medesimo.

L'auspicio dei partecipanti all'assemblea è che il sistema logistico e distributivo promosso dal distretto si rivolga sia ai gas sia ai consumatori che non fanno parte di gas, basandosi sempre e comunque su una forma di relazione e di consumo responsabile e collettivo che costituisce un tratto fondamentale di queste esperienze. Vengono così individuati altre potenziali forme aggregative da coinvolgere, che pur non imperniando il loro operare nell'acquisto collettivo, possono dimostrarsi interessati e propensi a usufruire di un sistema a tal fine pensato e organizzato, come i circoli CRAL, le associazioni e le parrocchie. Il mantenimento di una dimensione collettiva degli acquisti viene infatti ritenuta indispensabile per attivare un percorso di relazione tra chi acquista e vende, in modo da garantire il coinvolgimento anche dei consumatori. La PDO non viene quindi vista come un sistema puramente logistico, ma come il tentativo di creare delle forme economiche alternative anche nel campo della distribuzione.

In Lombardia sono oggi presenti diverse organizzazioni che si occupano di

PDO, alcune ancora a un livello di informalità che non le rende idonee allo studio proposto in questo elaborato, altre invece hanno una loro struttura organizzativa delineata, come la Cooperativa Aequos di Varese, la Cooperativa Corto Circuito di Cremona e l'Associazione Filiera Corta e Solidale di Cremona. Ciò che accomuna queste organizzazioni è la forte presenza del lavoro volontario, che però non è esclusivo ed è pertanto accompagnato, con forme più meno strutturate, da apporti di lavoro retribuito.

Vi è poi il caso dell'operazione CortoBio, promossa dalla Cooperativa agricola bresciana Vivigarda e che ha dato avvio a un'attività di PDO anche nella nostra provincia. Ho citato separatamente questa iniziativa non per la caratteristica di operare a Brescia, ma perché non viene al momento riconosciuta dal movimento gasista bresciano, orientamento in linea con il pensiero di chi scrive, come un modello di PDO solidale, mancando quei tratti caratteristici dell'attivazione della relazione tra mondo della produzione e mondo del consumo³⁵.

35 Da notare anche come sia totalmente assente in questa realtà la partecipazione di volontari, tratto che è invece caratteristico, come già sottolineato, delle organizzazioni nate in seno ai movimenti di Economia Solidale.

CAPITOLO 2 - LA CORPORATE GOVERNANCE

2.1 DEFINIZIONE E ORIGINI DELLA CORPORATE GOVERNANCE: LA TEORIA DELL'AGENZIA E LO SHAREHOLDER MODEL

La corporate governance è "l'attività di governo delle imprese (di amministrazione e controllo, secondo il linguaggio giuridico) svolta dai titolari dei diritti di proprietà – i c.d. proprietari – e dalle persone dagli stessi designate, come membri degli organi apicali"³⁶.

Dalla definizione sopra proposta si ricava l'oggetto di questa funzione aziendale, e cioè il governo dell'organizzazione, e i soggetti attuatori della stessa, cioè i proprietari e le persone da queste incaricate e che vanno a comporre gli organi al vertice dell'ente.

Volendo iniziare la trattazione dell'argomento partendo dalla genesi degli studi che lo hanno interessato, è da notare che tradizionalmente la corporate governance trova spunto nella cd. teoria dell'agenzia e si riferisce così alla protezione degli investitori di una società di capitali, al fine di garantirne la conservazione e la remunerazione del loro investimento³⁷. La relazione tra azionisti e manager è infatti indagata come un rapporto di agenzia, cioè un contratto in base al quale una persona (il

³⁶ Definizione di G.AIROLDI, ripresa in F. ZONA, *Corporate governance*, 2012.

³⁷ D. PEIRONE, *Verso una nuova governance dell'impresa*, 2010.

principal, che nel nostro caso è l'azionista), incarica un'altra persona (*l'agent*, che è il manager) di svolgere un determinato servizio, avvalendosi del potere di prendere decisioni in nome e per conto del *principal*³⁸. Come è facile intuire siamo di fronte a una forte asimmetria informativa tra azionisti e manager, nonché a una possibile divergenza di obiettivi tra gli stessi³⁹. L'impossibilità di redigere contratti completi e la non osservabilità da parte degli azionisti dei comportamenti dei propri manager, possono indurre quest'ultimi a intraprendere comportamenti opportunistici, indirizzati cioè a perseguire finalità egoistiche anche attraverso l'inganno⁴⁰. Il rapporto *principal-agent* comporta così dei costi che vengono definiti per l'appunto di "agenzia"⁴¹ e riguardano principalmente i meccanismi di incentivazione e di controllo dell'operato del management.

L'affermarsi di una simile visione ha, inevitabilmente, portato a porre enfasi sui conflitti tra azionisti e manager, originando una concezione di corporate governance che attribuisce particolare rilevanza al problema della protezione degli azionisti dal rischio di possibili comportamenti opportunistici da parte del management e che prende il nome di

38 F. ZONA, *op. cit.*

39 Per F. ZONA, *op. cit.*, gli azionisti hanno interessi meramente finanziari, legati cioè alla distribuzione dei dividendi e alla crescita del capital gain, mentre i manager sono maggiormente interessati alla "posizione", aspirando cioè alla crescita dimensionale dell'impresa, all'aumento delle proprie retribuzioni, al prestigio sociale e alla protezione dal rischio.

40 Tesi formulata da WILLAMSON nel 1975 e ripresa da M. OSSORIO, *La dimensione relazionale della corporate governance*, 2011.

41 R. LOMBARDI, *Corporate governance e governo della complessità*, 2012.

*shareholder model*⁴². Per alcuni autori⁴³ il problema di fondo della corporate governance è così quello di assicurare un rendimento adeguato a coloro che apportano il capitale di rischio, mentre altri sono ancora più diretti nell'individuare il problema che si deve affrontare, definendo la corporate governance come l'insieme di meccanismi, alcuni di tipo istituzionale, altri basati su logiche di mercato, che tendono ad allineare gli interessi divergenti del management e dell'azionariato⁴⁴.

Si ritiene utile, prima di procedere all'analisi dei vari meccanismi di corporate governance, procedere alla descrizione delle altre teorie che hanno ispirato i contributi sul tema, in modo da poterne meglio capire le potenzialità di ciascun modello derivante e le possibilità di integrazione.

2.2 ALTRE TEORIE ALLA BASE DEGLI STUDI DI CORPORATE GOVERNANCE

Altre teorie che hanno ispirato i successivi studi di corporate governance, oltretutto i diversi e ulteriori aspetti della vita aziendale, pongono in risalto la natura dell'impresa come sistema aperto, evidenziando così nel rapporto con l'ambiente un elemento cruciale nella definizione dell'azione di

42 M. OSSORIO, *op. cit.*

43 A. SHLEIFER, R. VISHNY, 1997, ripresa da M. OSSORIO, *op. cit.*

44 È questa la prospettiva offerta da D.K. DENIS, J.J. McCONNEL, 2003, ripresa da M. OSSORIO, *op. cit.*

governo. Nei prossimi paragrafi si riprenderanno e analizzeranno molto brevemente:

1. La teoria degli stakeholder;
2. La teoria della dipendenza dalle risorse;
3. La teoria della complessità.

2.2.1 La teoria degli stakeholder⁴⁵

Secondo tale teoria l'impresa è al centro di un insieme di rapporti con diversi soggetti, che rappresentano degli interlocutori o dei portatori di interesse (stakeholder), le cui attese devono essere prese in considerazione⁴⁶. Stakeholder è pertanto "ogni gruppo o individuo che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o ne è influenzato"⁴⁷.

È molto importante procedere all'individuazione dei vari stakeholder con cui l'impresa è chiamata a interagire, tramite la cd. mappatura, che può essere realizzata ricorrendo a tre attributi, utili anche per la loro classificazione⁴⁸:

1. il loro potere di influenza;
2. la loro legittimità;

45 La teoria degli stakeholder è stata elaborata da R.E.FREEMAN, *Strategic Management: A stakeholder approach*, 1984.

46 R.E. FREEMAN, G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, 2007.

47 R.E. FREEMAN, *op cit.*

48 Si tratta del modello di Mitchell (1997) così come ripreso da M. OSSORIO, *op. cit.*

3. l'urgenza delle loro attese, inteso come vincolo temporale che discende dal legame tra stakeholder e impresa.

Possiamo così giungere a classificare gli stakeholder in varie categorie a seconda degli attributi da loro posseduti, come mostra la figura 2.

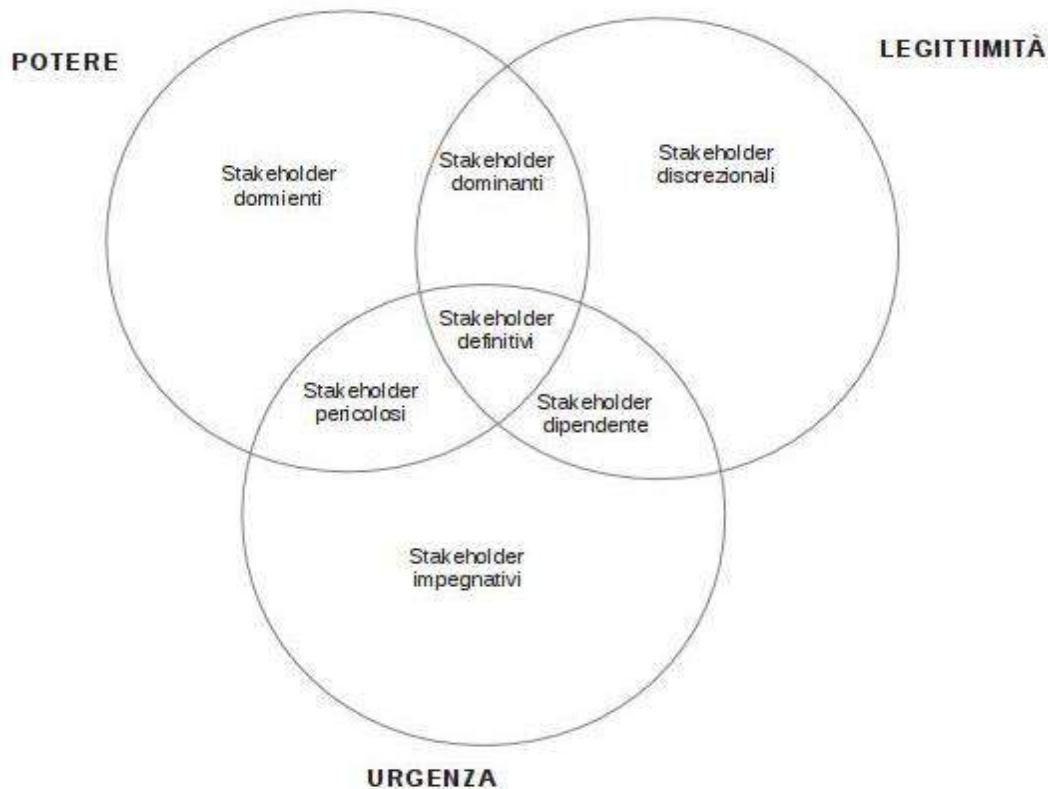
Avremo così gli stakeholder latenti, che, possedendo un solo attributo, non prestano particolare attenzione all'azienda e di conseguenza non ricevono particolari preoccupazioni da parte del management. A seconda dell'elemento da loro posseduto si dividono in *dormienti*, *discrezionali* e *impegnativi*. Altra categoria è quella degli stakeholder che presentano due attributi e sono quindi considerati come portatori di attese. A seconda della combinazione di elementi posseduti possiamo distinguerli in stakeholder *dominanti*, stakeholder *pericolosi* e stakeholder *dipendenti*. Vi sono infine gli stakeholder *definitivi*, che presentano cioè tutti e tre gli attributi e la cui soddisfazione delle attese dovrebbe trovare precedenza rispetto a quella degli altri stakeholder.

2.2.2 La teoria della dipendenza delle risorse⁴⁹

Come è facile intuire dal nome stesso della teoria, ciascuna impresa per poter sopravvivere ha bisogno di risorse che non dispone al proprio interno e che deve recuperare dall'ambiente esterno, come materie prime,

⁴⁹ È stata formulata da J. PFEFFER, G.R. SALANCICK, 1978 e si riporta di seguito una rielaborazione personale del contributo di M.OSSORIO, *op. cit.*

Figura 2: La classificazione degli stakeholder⁵⁰



forza - lavoro e risorse finanziarie. Il reperimento delle risorse necessarie non sempre può risultare agevole e, in caso di scarsità, l'impresa si troverà a dipendere dalle organizzazioni esterne che le controllano. Pertanto, obiettivo dell'impresa diventa anche il controllo sulle risorse esterne e la riduzione della dipendenza dall'esterno.

È da segnalare come la dipendenza dell'impresa sia funzione di 3 fattori:

1. l'importanza della risorsa;
2. il grado di controllo che un'organizzazione detiene sulla risorsa che

⁵⁰ R.K. MITCHELL, B.R. AGLE, 1997, così come ripresa da M. OSSORIO, *op. cit.*

fornisce⁵¹;

3. la concentrazione del controllo sulla risorsa e la sua sostituibilità.

Per concludere questa breve e non certo esaustiva presentazione della teoria in esame, appare a questo punto importante introdurre due concetti che vengono affrontati, e che riguardano le tipologie di interdipendenza che possono interessare le organizzazioni:

- Interdipendenza di tipo *simbiotico*, che deriva da rapporti di scambio in cui l'input di un'organizzazione rappresenta l'output di un'altra;
- Interdipendenza di tipo *competitivo*, che si ha quando le organizzazioni si trovano a competere in quanto dipendenti della stessa risorsa scarsa.

2.2.3 La teoria della complessità⁵²

Secondo questa teoria l'impresa viene indagata come un sistema aperto e formato da molteplici componenti, che interagiscono tra loro mediante interrelazioni locali. Esse infatti interagiscono con l'ambiente, scambiano materia, energia e informazioni. L'approccio di studio che caratterizza questa teoria è di tipo olistico, nel senso che si indagano più dimensioni che interagiscono tra loro e si pongono in rilievo anche le interazioni

51 Non ci si riferisce solo ai diritti di proprietà, ma anche ad altre situazioni che possono comunque incidere significativamente sul controllo della risorsa.

52 Diversi autori hanno indagato la teoria della complessità e la sua applicazione alle imprese. Nel paragrafo si presenterà una breve elaborazione personale del contributo di R. LOMBARDI, *op. cit.*, che offre una panoramica generale della letteratura sul tema.

presenti tra i vari attori che gravitano intorno all'impresa e si influenzano a vicenda.

Le principali dimensioni che vengono individuate e indagate sono:

- la *multidimensionalità*, attraverso il quale il sistema impresa viene indagato secondo una duplice prospettiva, una interna e una esterna; la prima richiama le dimensioni endogene che si influenzano a vicenda, come ad esempio la cultura, la struttura organizzativa e di governo; la prospettiva esterna richiama invece l'ambiente nel quale l'impresa si trova a operare e le condizioni esogene che la influenzano, quali l'ambiente fisico e geografico, economico, politico, legale. Le condizioni esogene e endogene mutano continuamente, influenzandosi reciprocamente;
- la *connettività* e l'*interdipendenza*, dimensioni che pongono in risalto le interrelazioni, interazioni e l'interconnettività degli elementi che compongono sia il sistema tale quale, sia il sistema e l'ambiente di riferimento;
- le *proprietà emergenti*, dimensione che indaga la possibilità di dar vita a nuove idee e modelli di comportamento del sistema grazie alle molteplici interconnessioni e livelli di interdipendenza organizzativa;
- il *feedback*, dimensione anche questa discendente dalla connettività

e che va vista come un processo che guida il cambiamento, ma che al contempo rappresenta anche uno strumento per ottenere la stabilità del sistema;

- l'*autorganizzazione*, che può essere descritta come l'unione spontanea di elementi o imprese per perseguire un obiettivo comune;
- la *coevoluzione*, che rappresenta il risultato dell'influenza reciproca di più elementi interagenti di un sistema e individua l'evoluzione del sistema per effetto del mutamento di altri sistemi correlati.

Vengono infine individuati gli attori della complessità, che sono interni, e cioè consiglio di amministrazione, manager, azionisti e dipendenti, e esterni. Per quest'ultimi si distinguono gli altri stakeholder diversi dai dipendenti e i gatekeeper⁵³, quest'ultimi interessati solo indirettamente dal governo dell'impresa.

2.3 ELEMENTI COSTITUTIVI DEL GOVERNO D'IMPRESA

Due sono gli elementi costitutivi fondamentali del governo d'impresa: gli *assetti proprietari* e gli *assetti di governo*⁵⁴.

⁵³ Si tratta di avvocati, ragionieri e revisori, professionisti e analisti, agenzie di rating, istituti bancari e società che forniscono assicurazioni sulla responsabilità civile degli amministratori, mercati borsistici e autorità di regolamentazione: il loro ruolo consiste quindi nel rilevare irregolarità o nella condivisione con l'impresa della responsabilità legale o civile quando si verifica un fatto illecito che comporta perdite per gli azionisti e/o per gli stakeholder.

⁵⁴ F. ZONA, *op. cit.*

I primi sono definiti come la configurazione dei soggetti che detengono le due prerogative fondamentali di governo⁵⁵:

1. il diritto/dovere di prendere le decisioni ultime e fondamentali dell'impresa;
2. il diritto/dovere di partecipare ai risultati residuali, positivi o negativi dell'attività.

Rientrano negli assetti proprietari anche le relazioni istituzionali con altre organizzazioni con le quali l'impresa decide di co-determinare le scelte di governo e la distribuzione dei risultati residuali dell'attività economica⁵⁶.

Gli assetti di governo riguardano invece la configurazione delle strutture e dei processi attraverso i quali vengono esercitati i diritti di governo e vengono ripartiti i risultati residuali⁵⁷. L'organo primario di governo, e che sarà oggetto di particolare attenzione nei prossimi paragrafi, è il consiglio di amministrazione.

Oltre ai due elementi poc'anzi richiamati, altri hanno un ruolo di rilievo nel governo dell'impresa e possono essere così raggruppati⁵⁸:

- le leggi e le norme che regolano il governo e i controlli delle imprese, nonché gli organi preposti;
- la trasparenza e la competitività dei mercati dei beni, dei capitali,

55 A. ZATTONI., *Assetti proprietari e corporate governance*, 2006.

56 Si fa riferimento alle varie forme di integrazione possibile, quali joint venture, contratti di rete, formazione di veri gruppi di imprese.

57 F. ZONA, *op. cit.*

58 G. AIROLDI, ripreso in F. ZONA, *op. cit.*

del controllo e degli amministratori;

- la cultura d'impresa e d'ambiente, con particolare riferimento alla legalità, alla responsabilità, alla trasparenza e all'etica.

2.4 LA FUNZIONE DI MONITORING DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Come già si intuiva nel primo paragrafo del presente capitolo, dalla teoria dell'agenzia si ricava la prima funzione che il consiglio di amministrazione è chiamata a svolgere, che è quella di controllo sulle performance del top manager⁵⁹: i ruoli loro assegnati sono infatti diversi, in quanto il management deve realizzare le attività di gestione dell'impresa, mentre al consiglio di amministrazione spetta il controllo dell'operato dei primi nello svolgimento delle loro funzioni.

In altre parole è attraverso l'attività di *monitoring* che il consiglio di amministrazione pone i confini all'azione manageriale, valutando e verificando se i comportamenti, le scelte e le azioni dei manager rispondano al migliore interesse degli azionisti. Per far ciò, molteplici possono essere le attività poste in essere dal consiglio di amministrazione⁶⁰:

59 D. PEIRONE, *op. cit.*

60 F. ZONA, *op. cit.*

1. controllare il top management dell'impresa, e ciò avviene secondo il principio della cd. delega e controllo;
2. monitorare la performance dell'impresa e delle unità di business;
3. monitorare i rischi di impresa, attraverso un'attenta valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
4. assicurare la trasparenza con accurate comunicazioni periodiche al mercato e agli investitori;
5. condurre periodicamente l'autovalutazione;
6. rimuovere l'amministratore delegato per eventuali performance insoddisfacenti e proporre nuovi consiglieri.

Negli ultimi anni, anche a seguito del proliferare di scandali societari di dimensioni sempre più importanti, si è posta grande enfasi su questa funzione del consiglio di amministrazione. Il dibattito non si è fermato a livello di letteratura, ma ha interessato anche le Autorità di regolamentazione, che hanno così provveduto a emanare appositi codici di autoregolamentazione⁶¹, che di seguito analizziamo nel loro impianto generale.

2.4.1 I codici di autoregolamentazione

Come già anticipato tali codici sono stati emanati dalle varie autorità di

61 D. PEIRONE, *op. cit.*

regolamentazione dei mercati borsistici⁶². Questi codici rappresentano degli strumenti definiti di *soft legislation*, in quanto non costituiscono obblighi normativi a cui le imprese quotate devono necessariamente conformarsi, ma si ispirano viceversa al principio del *comply or explain*⁶³: richiedono cioè all'impresa di aderire alle prescrizioni previste, o in alternativa di spiegare agli investitori e ai mercati le motivazioni che spingono a mantenere comportamenti difformi rispetto a quanto consigliato dai codici. La sola sanzione prevista è pertanto affidata al mercato⁶⁴: ci si attende infatti che le imprese adottino le prescrizioni e possano evitarle solo per fondati e ragionevoli motivi, poiché senza una ragionevole spiegazione il mercato comminerà una propria sanzione, rappresentata nei termini di minore valore dei corsi azionari. Il loro valore è pertanto fortemente connesso alla presenza di mercati finanziari efficienti ed evoluti.

Di norma i codici si ispirano a best practices a cui il sistema di governance, e in particolare il consiglio di amministrazione, dovrebbe ispirarsi. I punti toccati sono diversi, e si ritiene utile soffermarsi in breve sugli aspetti che interessano il consiglio di amministrazione⁶⁵:

1. presenza di consiglieri esterni e indipendenti, che accresce l'autonomia del consiglio nell'esprimere il giudizio sull'operato del top

62 L'ultima edizione del codice di autodisciplina della borsa italiana è stato revisionato e aggiornato nel 2011.

63 A. ZANOTTI, *La governance nelle imprese cooperative*, 2012.

64 F. ZONA, *op. cit.*

65 M. OSSORIO, *op. cit.*, integrato con A. ZANOTTI, *op. cit.*

manager e evita così comportamenti collusivi che altrimenti possono verificarsi⁶⁶;

2. separazione delle cariche di Presidente e di Amministratore delegato (anche definito Ceo), in quanto l'accentramento dei ruoli (la cd. *Ceo duality*) nella medesima persona comporterebbe il fatto che il Ceo sia a capo dell'organo che deve valutarlo, con una significativa perdita di indipendenza del consiglio; si intuisce poi come siano diversi i due ruoli, in quanto il Presidente deve svolgere un ruolo di garanzia del corretto funzionamento del CDA, mentre spetta all'Amministratore delegato svolgere un ruolo più operativo e gestionale; qualora le due cariche dovessero coincidere nella medesima persona sarà necessario istituire un Lead Independent Director⁶⁷;

3. l'istituzione al proprio interno di commissioni che sono competenti su singoli argomenti ritenuti particolarmente importanti; ne sono esempio il comitato nomine, che si occupa di predisporre e avviare per tempo il piano di successione dei membri del consiglio di amministrazione, il comitato per il controllo interno, che si occupa di gestire e monitorare i rischi aziendali, nonché quello per le

66 Si pensi al caso in cui all'interno del CDA siedano amministratori che sono posti a un livello di dipendenza gerarchica rispetto al top manager, come può essere per i direttori di specifiche aree aziendali (finanza, commerciale...).

67 F. ZONA, *op. cit.*, lo definisce come quella figura che rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori indipendenti, il quale, collaborando con il presidente del consiglio di amministrazione, garantisce loro adeguati flussi informativi.

remunerazioni, che si occupa invece di definire le politiche retributive per i senior manager e per i membri del consiglio di amministrazione;

4. la dimensione del consiglio stesso, affermando che il livello dimensionale minimo è quello che assicura una quantità di competenze ed esperienze sufficiente per svolgere adeguatamente i propri compiti, e più complesse sono le decisioni, maggiore dovrebbe essere la sua dimensione.

In aggiunta ai comitati evidenziati sopra al punto 4, pare doveroso ricordare la possibilità di istituire il cd. comitato esecutivo, che si occupa di definire la strategia d'impresa⁶⁸ e dove sono presenti i consiglieri esecutivi. Tale comitato non sempre è presente perché quando è presente un Amministratore delegato sarà lui a elaborare i piani strategici e a portarli all'attenzione del consiglio.

2.5 LA FUNZIONE STRATEGICA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

La teoria degli stakeholder, quella della dipendenza dalle risorse e quella della complessità, offrono numerose indicazioni circa il ruolo che il consiglio di amministrazione è chiamato a svolgere. Possiamo ricondurre i

⁶⁸ F. ZONA, *op. cit.*

vari spunti che emergono a quella che Zona⁶⁹ definisce la funzione strategica, che si affianca alla tradizionale funzione di controllo sull'operato del management. Differenti sono però gli accenti sulle finalità e sulle modalità di attuazione di questa importante funzione che il consiglio di amministrazione è chiamato a svolgere, e appare così doveroso una rapida disamina delle varie posizioni, per poi procedere a vedere come questa funzione può essere concretamente realizzata.

Per la teoria degli stakeholder la corporate governance rappresenta un sistema di relazioni tra i vari portatori di interesse, interni ed esterni, che influenza l'indirizzo generale di quest'ultima e ne determina la performance⁷⁰. L'impresa non potrà quindi tenere conto solo ed esclusivamente delle aspettative degli azionisti, e le applicazioni più spinte di questa teoria danno vita a modelli di governance multistakeholder, che verranno analizzati nel capitolo successivo.

Secondo la teoria della dipendenza delle risorse la corporate governance è il sistema con cui l'impresa governa le relazioni di dipendenza dalle organizzazioni esterne⁷¹. Anche qui il consiglio di amministrazione ha un ruolo centrale, poiché consente di mettere in relazione l'impresa con le organizzazioni esterne da cui dipende. La differenza principale con la teoria degli stakeholder è l'assenza di qualsiasi contenuto di carattere

69 F. ZONA, *op. cit.*

70 HUSE, 2007, così come ripreso da M. OSSORIO, *op. cit.*

71 HUSE, 2007, così come ripreso da M. OSSORIO, *op. cit.*

morale, essendo la relazione instaurata unicamente all'ottenimento del supporto da parte delle organizzazioni che detengono gli input critici di cui l'impresa abbisogna⁷².

Molto simile appare l'approccio alla corporate governance che caratterizza la teoria della complessità, dove essa è vista come un network di relazioni più o meno esteso, articolabile attraverso tre tipologie di reti⁷³:

1. legami tra società derivanti dalla presenza di amministratori comuni nei rispettivi consigli di amministrazione;
2. le dinamiche evolutive interne alle imprese e le metodologie che consentono di comprenderne l'evoluzione⁷⁴;
3. le relazioni che si instaurano tra l'impresa e gli stakeholder⁷⁵.

Chiariti i diversi approcci alla corporate governance che derivano dalle varie teorie dell'impresa proposte, possiamo quindi ad analizzare come il consiglio di amministrazione può rendere concreta questa funzione, individuando le "risorse" che lo stesso può fornire all'organizzazione a tal fine⁷⁶:

1. supportare la formulazione della strategia;

72 M. OSSORIO, *op. cit.*

73 R. LOMBARDI, *op. cit.*

74 L'autrice fa qui riferimento a due dimensioni: da un lato l'interdipendenza, cioè la misura in cui l'impresa è coinvolta in una rete di relazioni con altre imprese e il grado di utilizzo dei loro prodotti e risorse per le operazioni di gestione; dall'altro la durata, cioè la misura in cui reti diverse sopravvivono nel lungo periodo con partecipanti analoghi.

75 A differenza della teoria degli stakeholder si pongono in risalto le relazioni che i vari stakeholder hanno tra loro, individuando due fattori a tal fine cruciali: la densità (che misura il numero di legami che collegano i vari attori) e la centralità (che è riferita invece alla posizione di un attore nella rete rispetto agli altri attori presenti nella stessa).

76 F. ZONA, *op. cit.*

2. aumentare la legittimazione del management dell'impresa verso gli attori esterni e interni;
3. fornire canali utili per lo scambio di informazioni con attori esterni all'impresa;
4. consentire un accesso preferenziale a fornitori di risorse chiave.

2.5.1 Il supporto alla formulazione della strategia

Vediamo ora come si concretizza l'apporto della prima delle quattro risorse sopra individuate, dato che le altre tre sono accomunate da modalità molto simili di attuazione e verranno quindi analizzate successivamente in maniera unitaria. Come già accennato in precedenza⁷⁷, la formulazione della strategia non è un compito del consiglio di amministrazione, ma è di competenza dei senior manager che lavorano a tempo pieno nell'azienda. Al CDA è invece richiesto di impostare le linee guida portanti della strategia e migliorarne i suoi tratti. Possiamo affermare che il consiglio incide sulla formulazione della strategia in due momenti distinti⁷⁸:

1. ex ante: indicando all'amministratore delegato le linee direttive di fondo, potendovi includere la definizione della mission e della vision aziendali;
2. ex post: il consiglio infatti esamina, valuta, perfeziona e approva i

⁷⁷ Cfr. paragrafo 2.4.1.

⁷⁸ F. ZONA, *op. cit.*

piani strategici formulati dall'Amministratore delegato e dai senior manager dell'impresa.

Si sottolinea infine che un contributo alla definizione della strategia deriva anche da una delle attività che il consiglio di amministrazione svolge nell'ambito della funzione di monitoring, e cioè la nomina e revoca dell'Amministratore delegato.

2.5.2 La cooptazione di amministratori esterni

Le restanti tre risorse che il consiglio di amministrazione può fornire derivano dalla capacità di cooptare al proprio interno personalità esterne⁷⁹:

- la legittimità dell'impresa può essere sensibilmente influenzata dalla presenza di consiglieri di alto profilo, i quali riversano il loro prestigio, credibilità e reputazione personale sull'organizzazione medesima e sui manager; ciò è particolarmente vero in alcune situazioni particolari⁸⁰;
- avere personalità provenienti dall'ambiente esterno e/o da altre organizzazioni può costituire dei veri e propri canali per l'acquisizione di informazioni utili alla gestione;
- la cooptazione nel consiglio di amministrazione di personalità che siedono anche nei consigli di società con cui l'impresa ha legami di

⁷⁹ F. ZONA, *op. cit.*

⁸⁰ Si pensi a situazioni di crisi o comunque di difficoltà che l'organizzazione sta attraversando.

interdipendenza può consentire l'accesso a condizioni economiche più favorevoli.

È da segnalare come la teoria della complessità pone molta enfasi sul cd. *interlocking directorates*, che si ha quando esistano legami tra più società, come nell'ultimo caso sopra evidenziato. Sono individuate tre possibili configurazioni di questo fenomeno⁸¹:

1. diretto: si ha la presenza della medesima persona (o anche di più persone) in due o più consigli di amministrazione di società differenti;
2. indiretto: si realizza quando si ha la presenza di due (o più) amministratori appartenenti a due entità giuridiche distinte nel consiglio di amministrazione di una terza società;
3. reciproco: due (o più) amministratori societari sono presenti in due consigli di amministrazione di società differenti.

Da questo fenomeno origina quello che viene definito in letteratura il capitale sociale (anche detto relazionale) del consiglio di amministrazione e che fa appunto riferimento all'insieme di risorse attuali e potenziali che sono rese disponibili grazie ai network di relazioni con attori esterni vantate dai singoli consiglieri⁸². Questo non è da confondersi con il capitale umano, che è invece riferito alla qualità delle competenze,

81 R. LOMBARDI, *op. cit.*

82 F. ZONA, *op. cit.*

conoscenze, abilità e reputazione del CDA, come risultante dei profili professionali dei suoi membri.

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE DEL POTERE NELLE IMPRESE SOCIALI E LA GOVERNANCE PARTECIPATA

3.1 LA GOVERNANCE NELLE PDO: ALLA RICERCA DI UN MODELLO DI RIFERIMENTO

L'avvento delle PDO è un fenomeno abbastanza recente⁸³ e ancora molto di nicchia, al punto da non essere stato oggetto di studi teorici, né tanto meno di rilevazioni empiriche. Per ricercare un modello di governance idoneo a queste organizzazioni ci si è orientati allo studio delle teorie e ricerche condotte nell'ambito delle imprese sociali e Organizzazioni senza scopo di lucro (ONP). Questa scelta, come vedremo nel paragrafo che segue, non è solo dettata dall'assenza della finalità lucrativa che contraddistingue ambedue i fenomeni, ma anche dalle caratteristiche intrinseche alle imprese sociali, che hanno molti punti di contatto con le PDO solidali.

Il capitolo proseguirà, dopo una breve panoramica sull'evoluzione che ha interessato il dibattito sulla governance nelle ONP, con l'analisi del modello di gestione del potere considerato più idoneo, quello caratterizzato da un approccio multistakeholder, di cui si evidenzieranno punti di forza, criticità

⁸³ Cfr. Capitolo 1, pagina 16.

e strategie utili per l'attuazione.

3.2. LE IMPRESE SOCIALI

Appare, pertanto, doveroso soffermarsi qualche istante sull'analisi delle caratteristiche delle imprese sociali, per evidenziare gli elementi di assonanza con le imprese cooperative che si occupano di Piccola Distribuzione Organizzata con un orientamento solidale.

Dalla letteratura del panorama nazionale e internazionale emergono due peculiarità tipiche delle imprese sociali⁸⁴:

- L'obiettivo perseguito, legato a fini di tipo ideale e non egoistico, dato il vincolo di destinare il risultato economico prevalentemente all'impresa e non ai suoi partecipanti;
- Scelta di focalizzazione su attività produttive caratterizzate da un importante impegno di carattere relazionale e solidale.

Queste due caratteristiche distintive risultano perfettamente aderenti alle realtà di PDO, che trovano la propria genesi nella ricerca di fini idealistici, pur concretizzandosi nella realizzazione di attività produttive d'impresa.

Il fine primario delle imprese sociali non è quello di distribuire utili, ma piuttosto la realizzazione di attività in grado di apportare benefici ai

84 S. CAMPI. (a cura di), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, 2003.

membri della comunità⁸⁵. Inoltre, la natura sociale di questa particolare tipologia d'impresa trova ragione non solo nell'obiettivo perseguito, ma anche nelle modalità di organizzazione, con particolare riferimento alla democraticità di governo⁸⁶.

Il quadro sopra emerso porta a ritenere che tali realtà sorgano per effetto di un impulso reciprocitario, cioè da persone che hanno bisogni simili e che realizzano modalità di risposta conformi alle loro specifiche esigenze⁸⁷. Anche qui troviamo un importante punto di contatto, poiché le PDO solidali nascono proprio da persone accomunate da un bisogno: quello di soddisfare le proprie necessità alimentari, contemperando i propri riferimenti etici e valoriali.

Va poi rilevato come da circa un ventennio l'uso del termine "impresa sociale" sia assai cresciuto⁸⁸. Il settore si è così diversificato e non è più identificabile unicamente in quello di origine dei servizi sociali e dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate: finanza etica, microcredito, commercio equo e solidale, e più in generale, tutte quelle iniziative produttive di beni e servizi che si pongono obiettivi diversi dal

85 R. LOCATELLI, *Modalità di governo delle imprese sociali: sistema e struttura di governo e partecipazione dei soci - premessa*, in F. CESARINI e R. LOCATELLI (a cura di), *Le Imprese sociali*, 2007.

86 Secondo S. ZAMAGNI, *op. cit.*, 2002, il significato assunto dall'aggettivo sociale è triplice, potendosi riferire alla partecipazione democratica alla vita d'impresa, all'autonomia della società civile e all'equa redistribuzione dei valori creati sul mercato.

87 E. PAVIONE, *Modalità di governo delle imprese sociali: sistema e struttura di governo e partecipazione dei soci - l'elemento relazionale nella governance dell'impresa sociale*, in F. CESARINI e R. LOCATELLI, *op. cit.*

88 M. BELLONI, *L'impresa sociale multistakeholder: governance e accountability. Il caso di studio delle MAG*, 2012.

profitto fine a se stesso sono recentemente considerate imprese sociali⁸⁹. Questo allargamento dei settori di intervento in cui operano le imprese sociali rafforza l'intuizione di indagare i modelli di governance di tali imprese per ricercarne uno adatto alle PDO solidali.

Possiamo così giungere a una definizione di impresa sociale molto ampia, che porta a vedere questa tipologia di azienda come un soggetto giuridico privato che compie attività produttive con carattere imprenditoriale, seguendo cioè criteri di continuità, sostenibilità e qualità e la cui differenza rispetto alle imprese tradizionali risiede nella finalità sociale che genera benefici a favore della comunità⁹⁰. Questa definizione mette in evidenza due dimensioni dell'impresa sociale: una economico – imprenditoriale, l'altra sociale⁹¹. La prima prevede quattro requisiti⁹²:

1. produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa e professionale;
2. elevato grado di autonomia durante la fase di costituzione e di funzionamento o gestione;
3. significativo livello di rischio economico, in quanto i promotori di questa tipologia di impresa apportano capitale proprio, sia umano che finanziario;

89 C. BORZAGA, *Impresa sociale*, in L. BRUNI, S. ZAMAGNI (a cura di), *Dizionario di Economia civile*, 2009.

90 C. BORZAGA, *Impresa sociale*, in L. BRUNI, S. ZAMAGNI (a cura di), *op. cit.*

91 A ben vedere questa natura bidimensionale dell'impresa dovrebbe essere tipica di ogni azienda, anche alla luce del dettame costituzionale italiano (art. 41).

92 C. BORZAGA, *Impresa sociale*, in L. BRUNI, S. ZAMAGNI (a cura di), *op. cit.*

4. presenza di una parte sostanziale di lavoro retribuito, oltre al lavoro volontario che spesso non risulta quantificabile e non nettamente divisibile.

La dimensione sociale ha invece le seguenti caratteristiche⁹³:

1. produrre benefici verso la comunità, piuttosto che un profitto ai proprietari;
2. essere un'iniziativa collettiva;
3. avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale;
4. garantire una partecipazione ai processi decisionali allargati, in grado di coinvolgere tutti, o quasi, i gruppi interessati all'attività favorendo la loro presenza, e l'assenza di proporzionalità tra il diritto di voto ed il capitale sottoscritto.

Per chiudere questa panoramica sull'impresa sociale ricordiamo che dal punto di vista legislativo bisogna confrontarsi con il D.L. 155/2005, che non ha voluto introdurre "nuovi" modelli organizzativi, ma ha cercato di coinvolgere forme giuridiche diverse tra di loro, che spaziano dal I al V libro del codice civile, consentendo alle organizzazioni private che vogliono aderire di declinare in senso sociale l'attività di impresa⁹⁴. Da questo punto di vista non rappresenta una nuova forma giuridica, ma una qualifica che

93 C. BORZAGA, *Sull'impresa sociale*, 2002.

94 M. BELLONI, *op. cit.*

viene attribuita in modo trasversale. Tra le novità più significative introdotte dal legislatore si segnalano⁹⁵:

1. la partecipazione allargata ai processi decisionali da parte dei portatori di interesse, sia essa nella forma d'informazione, consultazione o di partecipazione alle attività dei lavoratori e dei destinatari delle attività;
2. l'obbligatorietà del Bilancio sociale, nel quale fra le altre cose specificare come sono coinvolti i lavoratori e gli utenti.

3.3 EVOLUZIONE DEL DIBATTITO SULLA GOVERNANCE NELLE ONP

Le prime analisi economiche delle ONP identificavano nel vincolo di non distribuzione degli utili la modalità idonea a impedire l'adozione di comportamenti opportunistici da parte dei gestori. Tale visione è risultata ben presto insoddisfacente, sia perché tale vincolo è, nella pratica, facilmente aggirabile, sia perché molte ONP non si limitano ad adottare questo vincolo e cercano di marcare la propria specificità anche e soprattutto in altri modi⁹⁶.

Sul dibattito inerente la governance delle ONP hanno poi influito le

95 G. BRONZETTI, R. MAZZOTTA, M.T. NARDO, *Rendicontazione sociale e coinvolgimento degli stakeholder per una governance partecipata*, 2010.

96 C. BORZAGA, presentazione in L. FAZZI, *Governance per le imprese sociali e il non profit*, 2007.

tendenze che si sono manifestate negli ultimi anni, e nello specifico⁹⁷:

- mutamento dell'ambiente esterno, sia in termini di maggiori richieste di efficienza, efficacia, trasparenza e accountability, sia per la crescita delle opportunità di sviluppo;
- maggiore dipendenza da flussi di risorse, economiche e non, dall'esterno;
- Aumento della complessità, anche sotto il profilo gestionale e organizzativo dei servizi erogati;
- Modificazioni nelle istanze e nelle richieste di rappresentanza e garanzia dei diversi portatori di interesse.

Il tema del potere è stato così affrontato agganciandosi al dibattito che interessa le imprese tradizionali e che ha preso spunto dall'elaborazione della teoria degli stakeholder⁹⁸, dando vita ai filoni di azione dell'*accountability* e della *governance partecipata*⁹⁹. Con il primo termine intendiamo quelle pratiche atte a "dare conto", a consentire cioè ai portatori di interesse di conoscere come essa si comporta, quali obiettivi raggiunge, attraverso quali principi e meccanismi produttivi. Sul versante della *governance* l'oggetto principale di discussione è relativo al potere formale da attribuire ai diversi portatori di interesse nell'ambito della struttura formale dell'impresa. Date la natura giuridica e le finalità delle

97 L. FAZZI, *Governance*, in C. BORZAGA, L. FAZZI (a cura di), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, 2008.

98 Il primo contributo al riguardo è a opera di FREEMAN, 1984.

99 L. FAZZI, *Governance per le imprese sociali e il non profit*, 2007.

ONP, non vi sono state particolari resistenze e ostacoli per lo sviluppo di una riflessione profonda sulle forme di governance partecipata, a differenza di quanto accaduto nel dibattito sulle imprese tradizionali¹⁰⁰. Si è così giunti a un approccio definito multistakeholder, ove non si tratta più di governare e gestire l'impresa prendendo in considerazione anche il punto di vista dei diversi portatori di interesse attraverso l'introduzione di strumenti di rendicontazione sociale, ma implica la volontà e la capacità di fare diventare gli stakeholder a tutti gli effetti membri dell'impresa stessa¹⁰¹. Ha così preso piede il concetto di governance multistakeholder, che approfondiremo nel prosieguo del capitolo.

3.4 GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER: UNA PRIMA DEFINIZIONE

Possiamo definire governance multistakeholder quel governo dell'impresa che prevede la partecipazione attiva di più di un gruppo di soggetti portatori di interessi omogenei al governo dell'organizzazione¹⁰². Altri autori la definiscono come un insieme di pratiche organizzative in grado di rendere partecipi alle scelte categorie di soggetti che non detengono per

100 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007; l'autore considera infatti la governance multistakeholder come la naturale evoluzione della teoria degli stakeholder, evoluzione che però non ha interessato il dibattito sulla governance delle imprese tradizionali, poiché implicherebbe la messa in discussione dei sistemi economici oggi dominanti.

101 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

102 E. TORTIA, *Governance*, in M. DEMOZZI, F. ZANDONAI, *Impresa sociale di comunità*, 2008.

legge diritti formali di controllo sulle scelte di impiego del residuo dell'attività aziendale¹⁰³.

Ciò che emerge da ambedue le definizioni proposte è la volontà di superare il governo monostakeholder, favorito dal legislatore e che prevede una forte concentrazione del potere decisionale nelle mani di pochi soggetti che esprimono interessi omogenei tra loro e che sono identificati nei proprietari dell'impresa¹⁰⁴, aprendo il governo dell'ente anche ad altre categorie di soggetti, portatori anch'essi di interessi nei confronti dell'impresa. Non è necessario che tutti i gruppi di stakeholder vengano coinvolti, così come la partecipazione può anche assumere caratteri di informalità, e può articolarsi in varie forme, che vanno dalla mera informazione, passano per la consultazione, fino ad arrivare ad una vera e propria co-decisione.

L'informazione come strumento di governance ha però pesanti limiti, in quanto ha carattere fondamentalmente unidirezionale, con il rischio che l'informazione diventi più che altro uno strumento di potere (o addirittura di manipolazione) dei portatori di interesse, con il pericoloso rischio di un effetto boomerang nel caso in cui i destinatari dei flussi si accorgano della

103 D. DRAGONE, M. VIVIANI, *Cultura organizzativa e Sostenibilità della Governance Multistakeholder*. 2007.

104 Nelle società for profit tradizionali tali soggetti sono gli azionisti, i quali rispondono alla logica di massimizzazione del valore economico della propria partecipazione; se invece consideriamo una cooperativa, la tipologia di stakeholder coinvolti è funzione del tipo di cooperativa: se di lavoro saranno i lavoratori, se di consumo i consumatori, se di conferimento gli imprenditori che vi apportano i propri prodotti.

parzialità o della strumentalità delle informazioni ricevute¹⁰⁵. Gli strumenti a disposizione spaziano sia sul piano formale, ad esempio con la predisposizione e diffusione di bilanci sociali, newsletter telematiche, sia su quello informale, che è generato prevalentemente grazie alla costruzione e alimentazione di un network relazionale il più possibile esteso e interattivo con attori esterni all'organizzazione.

La consultazione ha invece per sua stessa natura caratteristiche di interattività e prevede lo scambio e la raccolta di punti di vista con i vari portatori di interesse dell'impresa. Anche qui ci troviamo di fronte alla possibilità di impiegare solo strumenti formali, quali questionari, convocazione di riunioni e altri ancora, o informali, che hanno invece a che fare con dimensioni più soft, incentrate sulle pubbliche relazioni, la valorizzazione delle reti informali e la continua ricerca di riscontri e suggerimenti.

Una vera co-decisione la si ha allorché si giunge a delineare dei consigli di amministrazione multistakeholder, caratterizzati dal pluralismo di interesse e dalla rappresentanza di punti di vista differenziati, alcuni dei quali si collocano anche all'esterno dell'impresa.

105 L. FAZZI, *op. cit.*, 2008

3.5 I VANTAGGI DI UNA GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER

Coinvolgere portatori di interessi diversi da quelli espressi dai proprietari dell'impresa nella gestione della stessa presenta diversi vantaggi, che Fazzi individua nei seguenti:¹⁰⁶:

1. riduzione delle asimmetrie informative;
2. incrementi di efficienza e produttività;
3. aumento della capacità di controllo;
4. incremento della capacità di apprendimento e di riflessività;
5. incremento della capacità di attivare nuove risorse;

Altri autori puntano invece sull'incremento delle performance sociali¹⁰⁷, legate alla possibilità offerta dell'utente insoddisfatto di far sentire la propria voce, anziché avere come un'unica alternativa l'uscita e il cambio di fornitore. Depedri¹⁰⁸ mette invece in risalto la creazione di relazioni fiduciarie e la grande capacità di generare capitale sociale nella comunità in cui l'organizzazione opera.

Un'analisi più approfondita dei vantaggi sopra elencati risulta assai preziosa, non solo per meglio capire i punti di forza di un allargamento del processo decisionale, ma anche per delinearne le caratteristiche

106 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

107 G. BRONZETTI, R. MAZZOTTA, M.T. NARDO, *op. cit.*, 2010.

108 S. DEPEDRI, *La dimensione multi-stakeholder delle cooperative sociali*, in L. FAZZI, L. MITTONE (a cura di), *Impresa sociale*- vol. 77, 2009.

intrinseche al modello di governance derivante.

3.5.1 Riduzione delle asimmetrie informative

Tutti i mercati sono caratterizzati da problemi di incompletezza e quindi di manipolabilità delle informazioni. Entrare a far parte del governo dell'organizzazione riduce le asimmetrie informative che caratterizzano il rapporto tra l'ente produttore e i soggetti fruitori di quanto prodotto e tale considerazione è suffragata da alcune evidenze empiriche, che mostrano al riguardo tre differenze tra ONP con governance monostakeholder e quelle multistakeholder¹⁰⁹:

1. nelle imprese multistakeholder la diffusione delle informazioni è molto maggiore, e questo non solo tra i gruppi di portatori di interesse direttamente coinvolti nel processo di partecipazione al governo dell'ente;
2. sono fortemente ridotte le possibilità che un gruppo di interesse monopolizzi le informazioni a proprio uso e consumo, mentre aumentano quelle che più portatori di interesse siano informati e coinvolti;
3. maggior livello di credibilità e comprensibilità delle informazioni.

Vi sono quindi differenze significative tra i due modelli di governance per quanto attiene la distribuzione delle informazioni tra i diversi portatori di

109 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

interessi: le organizzazioni multistakeholder tendono a ridurre, pur con gradazioni e modalità differenziate, le asimmetrie informative.

3.5.2 Maggiore efficienza e produttività

Diversi autori sottolineano che rendere partecipi i lavoratori dei processi decisionali ne aumenta la motivazione, in quanto consente loro di comprendere meglio la relazione tra sforzo e risultati¹¹⁰. Anche in questo caso alcune evidenze empiriche¹¹¹ dimostrano come produttività e efficienza delle ONP tendano a essere superiori nella misura in cui sono associate a più elevati tassi di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori. Ciò è legato a due fattori principali:

- l'estensione delle opportunità di partecipazione di cui i diversi portatori di interesse dispongono;
- la qualità delle informazioni di cui i diversi stakeholder possono beneficiare.

3.5.3 Controllo

La presenza di più portatori di interessi all'interno dei processi di governance dell'organizzazione svolge anche una funzione di controllo rispetto a deviazioni messe in atto per perseguire comportamenti

¹¹⁰ Sono citati in G. BRONZETTI, R. MAZZOTTA, M.T. NARDO, *op. cit.*, 2010.

¹¹¹ L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

particolaristici o comunque difforni dagli obiettivi che animano l'organizzazione.

Anche qui le evidenze empiriche già richiamate¹¹² sembrano confermare quanto sopra affermato, individuando elementi di differenziazioni con le ONP singlestakeholder a tal fine rilevanti:

- l'informazione è più diffusa, e ciò ovviamente facilita il controllo;
- i diversi portatori di interessi sono in genere più attenti a controllare che l'agire d'impresa sia congruente rispetto agli interessi (e ai valori) rappresentati;
- il livello di incisività delle forme di controllo¹¹³.

È poi da segnalare come la partecipazione ai processi decisionali genera nei vari attori maggiore responsabilizzazione degli stessi¹¹⁴, il che ha ricadute positive sul controllo che sono facilmente intuibili.

3.5.4 Maggiori stimoli all'apprendimento e alla riflessività

È di facile intuizione il legame esistente tra organizzazioni aperte al pluralismo dei punti di vista e la capacità di apprendimento delle stesse. La presenza di più punti di vista tende infatti a ridurre il rischio dell'adattamento all'esperienza e offre più stimoli per riflettere in modo

112 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

113 Si fa riferimento all'elevato grado di soggettività nella valutazione di una prestazione di servizi alla persona e alla centralità che in esso assume il processo di controllo, che diverrebbe così più efficace in quanto partecipato dagli stessi destinatari delle prestazioni.

114 G. MAINO, *Il dialogo con gli interlocutori nelle imprese cooperative sociali*, in L. FAZZI, L. MITTONE (a cura di), *op. cit.*

critico su quanto viene fatto. Ancora una volta le evidenze empiriche¹¹⁵ già richiamate confermano l'enunciazione generale, individuando tre differenze di fondo tra le ONP multistakeholder e quelle singlestakeholder:

1. modo diverso di porsi davanti ai problemi, con un'attività di problem making molto più articolata e proficua nelle prime;
2. modo diverso di analizzare i problemi, con maggior propensione al problem solving delle prime;
3. qualità delle decisioni, con riferimento al livello di riflessività e apprendimento che caratterizza la strategia d'impresa.

Si evidenzia così un rapporto diretto fra il pluralismo dei punti di vista e la capacità di riflessione e apprendimento delle organizzazioni analizzate.

Altri autori¹¹⁶ individuano poi nella maggiore circolazione delle informazioni le basi per la creazione di "conoscenza produttiva", che è sia di tipo tecnologico, ma anche organizzativo ed è il frutto dell'interazione tra gli attori coinvolti. Questa conoscenza consente di prendere decisioni migliori, grazie alle maggiori informazioni che ne derivano e ai conseguenti scenari alternativi immaginabili.

3.5.5 Capacità di attivare nuove risorse

Questo vantaggio si ricollega alla creazioni di reti fiduciarie e di

115 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

116 S. SACCHETTI. E. TORTIA, *Dall'organizzazione multi-stakeholder all'impresa reticolare*, in L.FAZZI, L. MITTONE, *op. cit.*

generazione di capitale sociale nella comunità territoriale in cui opera l'organizzazione multistakeholder. Sempre le evidenze empiriche già richiamate¹¹⁷ per suffragare gli altri assunti teorici sembrano confermare anche questo, individuando tre differenze significative legate ai modelli di governance:

1. le organizzazioni multistakeholder attingono a una mole molto più elevata di risorse non remunerate, sia sotto la forma di lavoro volontario che di donazioni di beni;
2. le ONP multistakeholder presentano anche un'elevata eterogeneità delle risorse aggiuntive attivate;
3. gli incentivi utilizzati per promuovere l'attivazione di risorse aggiuntive sono maggiori nelle ONP multistakeholder, perché non solo consentono la condivisione del fine, ma permettono anche una più marcata conoscenza dell'organizzazione e delle sue attività.

Si ritiene che ciò avvenga principalmente per la naturale capacità delle ONP multistakeholder di generare una particolare forma di capitale sociale, di tipo *bridging*¹¹⁸, che crea cioè ponti tra organizzazione e ambiente esterno, rendendo così più relativo il concetto di confine organizzativo.

117 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

118 Si veda G. ECCHIA, L. ZARRI, *Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni nonprofit*, 2005.

3.6 CRITICITÀ DEI SISTEMI DI GOVERNANCE MULTISTAKEHOLDER E POSSIBILI SOLUZIONI

Le organizzazioni multistakeholder possono così conseguire dei significativi vantaggi competitivi, ma si devono confrontare con una serie di limitazioni e vincoli che rendono l'introduzione dei modelli di governance multistakeholder non sempre di semplice attuazione e gestione¹¹⁹. Questi riguardano:

- il coinvolgimento dei portatori di interesse;
- la selezione degli stakeholder;
- il coordinamento degli stakeholder;
- i costi del modello;
- la compatibilità con le dimensioni d'impresa.

3.6.1 Il coinvolgimento degli stakeholder

Coinvolgere i propri stakeholder non è semplice, in quanto non tutti possono essere disponibili ad assumere un ruolo attivo per far funzionare l'ente. I motivi che possono spingere i portatori di interesse a non farsi coinvolgere sono¹²⁰:

- assenza di benefici diretti derivanti dalla partecipazione;

119 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

120 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

- disponibilità temporale e priorità di attività nella scala di valori e interessi;
- conseguenze dell'assunzione di una responsabilità diretta in decisioni che implicano un'esposizione personale nei confronti di terzi;
- cultura della società contemporanea, con minore propensione alla partecipazione sociale.

Depderi¹²¹ individua anche nella possibile perdita di autonomia dei singoli partner un possibile ostacolo alla realizzazione di una governance multistakeholder, e questa criticità può interessare le PDO solidali, sia sul lato della domanda, in quanto i GAS sono molto orgogliosi della propria identità, sia su quello dell'offerta, composta da imprenditori agricoli.

Non esistono ovviamente soluzioni uniche e certe agli ostacoli sopra elencati, ma dall'analisi delle esperienze empiriche emergono tre condizioni che possono favorire la partecipazione e che pertanto vanno ricercate¹²²:

- la disponibilità di informazioni, che dovranno essere non solo accessibili, ma anche esaustive, selettive e intellegibili; è importante adottare un processo comunicativo mirato a queste finalità;
- condizioni che favoriscono l'instaurarsi di una relazione fiduciaria tra i portatori di interesse e l'organizzazione;

121 S. DEPEDRI, *op. cit.*, 2009.

122 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

- possibilità di essere coinvolti attivamente nella vita dell'organizzazione, nella progettazione di singole azioni, nell'attività operative o nella valutazione dei risultati delle attività svolte.

Nelle PDO di economia solidale sembrano esserci le condizioni richiamate al punto 2, sia perché abbiamo visto come le economie solidali si fondano su basi di reciprocità, sia perché è possibile sfruttare il principio della fiducia interpersonale viste le relazioni e reti di collaborazione che queste organizzazioni sono in grado di attivare.

3.6.2 La selezione degli stakeholder

Selezionare i possibili stakeholder da coinvolgere nella governance dell'impresa è un processo fondamentale e non semplice: bisogna affrontare il problema della compatibilità degli interessi in gioco e quello della selezione di persone o attori affidabili e capaci di gestire il proprio ruolo. Si esclude l'esistenza di assetti di governance standardizzabili, e il mix di stakeholder da coinvolgere è variabile. Risulta importante porre in atto alcune strategie, partendo dall'attribuire significato al coinvolgimento dei portatori di interesse¹²³. Se per esempio si vuole che i portatori di interesse svolgano la funzione di "ponte", stimolando le relazioni di capitale sociale, una discriminante della selezione sarà la loro rappresentatività e il grado di legittimazione e riconoscimento sociale di

¹²³L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

cui essi dispongono.

È importante procedere a una rappresentazione degli stakeholder dell'organizzazione, attraverso la cosiddetta "mappa" degli stakeholder, che consente di individuare i vari gruppi di stakeholder e differenziarli in categorie omogenee. Nel processo di selezione bisogna sempre assicurare l'esistenza di un certo livello di condivisione delle finalità, degli obiettivi e di valori tra i diversi stakeholder. È poi da ricordare che la ricerca di un equilibrio tra le diverse istanze può anche condurre ad attribuire pesi diversi nel governo organizzativo, in relazione all'interesse specifico del gruppo, non che del ruolo effettivamente svolto all'interno dell'ente. Non bisogna infine dimenticare che qualora non vi sia la concreta possibilità di giungere a un equilibrio tra i vari interessi, la soluzione monostakeholder si rivelerà l'unica possibile, o comunque la più efficace¹²⁴.

3.6.3 Il coordinamento degli stakeholder

L'omogeneità di interessi che caratterizza i soggetti coinvolti nel processo di governance delle organizzazione singlestakeholder costituisce un elemento di indubbia semplificazione del processo decisionale, essendoci unicità di intenti tra i vari partecipanti al governo dell'ente. Nelle organizzazioni che adottano una logica multistakeholder, le differenze tra i vari soggetti coinvolti, che sono collegate non solo alla natura e alla

¹²⁴ S.SACCHETTI, E. TORTIA, *op. cit.*

tipologia dei gruppi di interesse, ma anche a posizioni diverse di tipo individuale e associate a diversità di status, di livelli di istruzione, di posizioni economiche e professionale, portano a conferire un significato eterogeneo alla realtà con cui sono chiamate a interagire e confrontarsi¹²⁵, rendendo necessario un coordinamento. Bisognerà pertanto usare i vari strumenti possibili, in primis le norme e regole formali, come lo statuto, che dovrà prestare particolare attenzione alla definizione degli scopi e dei valori. Attenzione dovrà essere poi prestata alle pratiche, con particolare riguardo alla comunicazione e alla promozione della conoscenza reciproca¹²⁶, e alla cultura, tramite formazione, apprendimento e innovazione. Sulla cultura è necessario però ricercare un punto di equilibrio evitando che un'eccessiva omologazione valoriale e culturale, che può trasformarsi in un fattore di irrigidimento che limita la capacità d'analisi dell'organizzazione¹²⁷.

3.6.4 I costi del modello

Il problema dei costi è strettamente collegato alla criticità sopra evidenziata, ossia alla complessità del processo di coordinamento che si rende necessario attivare e che richiede non solo competenze e strumenti specifici, ma anche tempo e risorse umane e organizzative.

125 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

126 Si possono implementare opportunità di progettazione, ma anche semplicemente organizzare una festa in occasione dell'apertura di un nuovo servizio.

127 D. DRAGONE, M. VIVIANI, *op. cit.*

I costi di questa gestione sono più facilmente compatibili con l'organizzazione se questa opera in campi dove sono riconosciuti i costi di coordinamento e dove la pressione sui costi è più contenuta¹²⁸. Dato il particolare ruolo che le PDO solidali sono chiamate a svolgere, e cioè il raccordo tra chi produce e consuma beni alimentari, sembrerebbe naturale immaginarsi l'assenza di particolari difficoltà a reperire le risorse necessarie al sostentamento di tale modello, poiché il coordinamento tra produttori e consumatori non deve essere solo di natura logistico-funzionale, ma anche riguardare una dimensione più "relazionale". Ciò che emerge però, dai colloqui avuti con chi porta avanti processi di questo tipo anche in settori diversi rispetto a quello della PDO, è l'enorme difficoltà nel far percepire agli attori coinvolti l'importanza di questa funzione di coordinamento, che pertanto viene spesso non riconosciuta e di conseguenza non remunerata, relegando di fatto alla sola attività volontaristica questo importante compito.

3.6.5 Le dimensioni dell'impresa

Gli studi cooperativi hanno evidenziato una sorta di trade-off fra dimensione dell'organizzazione e i livelli della partecipazione¹²⁹. Dalle

128 Il riferimento è qui alle imprese sociali classiche, che cioè erogano servizi pubblici esternalizzati dalle Pubbliche Amministrazioni. Capita spesso che nelle gare d'appalto si riconosca solo un corrispettivo per l'impiego derivante esclusivamente dall'effettiva erogazione del servizio, senza considerare il lavoro di coordinamento necessario per l'erogazione del servizio. È chiaro come in questi casi risulti assai difficile poter coprire i costi di un modello multistakeholder.

129 Per approfondimenti si veda R. SPEAR, *Governance in Democratic Member-based Organizations*,

rilevazioni empiriche già citate¹³⁰, viene confermato come questo fenomeno interessi anche le organizzazioni con governance multistakeholder, essendo da un lato legato alla difficoltà di inserire nel processo decisionale un numero eccessivamente elevato di soggetti, e, dall'altro, al fatto che tali organizzazioni tendano a semplificare linguaggi, processi e procedure per ridurre la complessità gestionale e organizzativa, inseguendo economie di scala e di standardizzazione.

Le soluzioni messe in atto per superare questo trade-off sono sostanzialmente di tre tipi¹³¹:

- limitare la propria crescita entro un limite considerato compatibile con l'esercizio di processi di condivisione e partecipazione;
- realizzare spin-off d'impresa, che permettono di replicare il modello partecipativo su dimensioni compatibili;
- ricercare collaborazioni e relazioni di partnership con altri enti e organizzazioni, in modo da ampliare il campo d'azione attraverso la strutturazione di un sistema a rete.

La prima possibilità porta con sé il problema dello sviluppo di attività di "nicchia", e impone l'operare con scarsa capacità concorrenziale, essendo impossibile la realizzazione di economie di scala. La nascita di nuove imprese tramite spin-off non deve però far venire meno il progetto unitario

2004.

130 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

131 L. FAZZI, *op. cit.*, 2007.

d'impresa e richiede perciò l'instaurarsi di forme collaborative e di coordinamento tra le varie imprese, che può realizzarsi tramite la nascita di consorzi o altre forme di integrazione (riproponendo però il problema della governance di grandi soggetti, per lo più di secondo livello), oppure tramite costituzione di organismi di governance delle nuove imprese al cui interno sia garantita una presenza significativa di esponenti dell'impresa "madre". Nella costruzione di reti, invece, bisogna prestare particolare attenzione all'assenza di una visione condivisa dei problemi e dello sviluppo del progetto d'impresa, dato che si coinvolgono soggetti imprenditoriali distinti tra loro. Sarà pertanto fondamentale individuare apposite strategie in grado di costruire relazioni di partnership tra enti che devo continuamente ricercare un equilibrio tra diverse sensibilità, interessi e obiettivi, partendo innanzitutto dallo scambio e dal confronto dei punti di vista non omogenei, ancor prima che dalla ricerca di strumenti di accordo e collaborazione.

3.7 COME COSTRUIRE CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE MULTISTAKEHOLDER

Come visto in precedenza¹³², la governance multistakeholder si può attuare tramite varie forme, che sembrano costituire anche un possibile piano di

¹³² Cfr. paragrafo 3.4

sviluppo e di transizione per una sua vera e completa adozione: in tale prospettiva, si può iniziare rafforzando l'informazione, introducendo poi forme consultive sia formali che informali, arrivando infine a giungere all'adozione di consigli di amministrazione multistakeholder. Quest'ultimo punto è assai delicato, viste le funzioni che al CDA delle ONP sono attribuite, e che riguardano¹³³:

- definizione delle linee di indirizzo e pianificazione di medio-lungo periodo;
- monitoraggio e controllo della coerenza tra mission e attività dell'organizzazione;
- supervisione delle attività e delle decisioni economiche e finanziarie;
- garanzia del rispetto delle norme legali e dei principi etici;
- supervisione dei servizi amministrativi e del lavoro dei dirigenti;
- rappresentanza politica dell'organizzazione verso l'esterno.

Per evitare che i limiti connessi al modello di governance multistakeholder prendano il sopravvento si delineano una serie di azioni e alcuni meccanismi di sostegno a questo processo, quali¹³⁴:

1. specificazione molto chiara della mission d'impresa, al fine di ridurre i conflitti e le incomprensioni;
2. selezione dei consiglieri sulla base di accordi trasparenti e della

133 L.FAZZI, *op. cit.*, 2008.

134 L.FAZZI, *op. cit.*, 2008.

- chiarezza degli obiettivi dell'impresa;
3. definizione per ciascun consigliere di ruoli congruenti con le proprie competenze;
 4. coinvolgimento di tutti i consiglieri in programmi di formazione e aggiornamento comuni.

CAPITOLO 4 - UNO SGUARDO ALLA REALTÀ: ALCUNE ESPERIENZE DI PDO ESISTENTI

4.1 PREMESSA METODOLOGICA ALLO STUDIO DEI CASI

L'ultimo capitolo di questo elaborato vuole essere dedicato all'analisi di alcuni casi concreti. Diverse sono le realtà che compongono il mondo delle Piccola distribuzione organizzata, molte delle quali non appartengono ai percorsi di economia solidale che invece qui vengono indagati¹³⁵. Fatta questa prima cernita restano molte esperienze che operano in questo ambito e non si vuole qui offrire una panoramica completa del fenomeno, ma limitarsi a indagare alcune organizzazioni, per capire come il tema della governabilità, della presa di decisioni, in altri termini quello della gestione del potere, è stato affrontato. Per scegliere quali realtà studiare si sono seguiti criteri semplici e rispondenti alla finalità appena richiamata, quali: una certa età dell'organizzazione, la presenza di una struttura formale di gestione¹³⁶, nonché le dimensioni raggiunte.

Le brevi indagini sono state poi condotte tramite un'analisi della documentazione disponibile e l'effettuazione di interviste a persone operanti

135 Cfr. capitolo 1.

136 Può capitare infatti che alcune realtà di PDO si autorganizzano in maniera talmente spontanea da non dare vita ad alcun soggetto giuridico che si assuma la gestione dell'iniziativa.

nelle organizzazioni e ricoprenti ruoli gestionali (consiglieri di amministrazione) o direttivi (coordinatori del progetto).

Sono state così indagate tre realtà attive in Lombardia:

- l'associazione Filiera Corta e Solidale;
- la Cooperativa sociale Corto Circuito;
- la Cooperativa Aequos.

4.2 FILIERA CORTA E SOLIDALE

L'associazione Filiera Corta e solidale è stato il punto di arrivo di un percorso reticolare che ha riguardato l'Economia Solidale cremonese e che ha saputo coinvolgere diversi soggetti, tra cui ricordiamo ACLI, ARCI, CARITAS, Slow Food, vari GAS, alcune cooperative sociali e altre associazioni locali. Verso la fine del 2010 si è arrivati alla costituzione dell'associazione, che tra le varie attività che si propone di svolgere ha "l'organizzazione di una filiera corta di distribuzione strutturata che permetta di acquistare prodotti di qualità - buoni, sani, ecologici e socialmente responsabili - a un prezzo trasparente ed equo, sia per gli acquirenti, sia per i produttori"¹³⁷. È interessante sottolineare come si sia voluto definire il concetto di prodotti di qualità secondo nuovi orizzonti, andando oltre al buono e al carattere sano che contraddistinguono il bene,

¹³⁷ <http://www.filieracortasolidale.it>, sezione *attività*.

per comprendere caratteristiche che potremmo definire "esterne" al prodotto, come il rispetto dell'ambiente e delle persone durante il ciclo di produzione.

È anche da questa nuova ridefinizione della qualità che si può meglio comprendere il senso delle altre attività che l'associazione realizza, quali:

- promuovere le realtà e i prodotti dell'economia solidale nel territorio;
- favorire la diffusione di stili di produzione e di consumo responsabili;
- sviluppare una comunicazione che faciliti la partecipazione delle varie realtà al progetto;
- sviluppare una rete locale di relazioni che favorisca momenti di incontro, relazione e confronto tra consumatori e produttori solidali;
- favorire l'organizzazione di filiere produttive locali;
- promuovere la diffusione di Gruppi di Acquisto Solidale;
- sperimentare pratiche di piccola distribuzione organizzata – come modalità innovative di scambio orientate alla qualità e alla sostenibilità;
- promuovere stili di vita e di consumo sempre più essenziali ed equilibrati, improntati alla sobrietà e alla consapevolezza delle scelte, centrati sulle relazioni piuttosto che sul possesso;
- promuovere attività culturali, creative, artistiche e intellettuali tese allo sviluppo di una nuova etica dell'economia non subordinata al

profitto.

Dopo questa breve ma doverosa presentazione dell'organizzazione passiamo ora a indagare i meccanismi di governo, partendo da un'analisi dell'assetto proprietario dell'associazione.

4.2.1 Gli associati e loro poteri

Per diventare membri dell'associazione è necessario versare una quota associativa annua e attualmente all'associazione possono partecipare solo persone fisiche. Come però sopra evidenziato, alla sua nascita hanno contribuito diverse realtà aggregative già esistenti e che sono portatrici di una storia e di un percorso che rappresentano dei contributi preziosi per lo sviluppo delle attività di Filiera Corta e Solidale. Gli associati possono così essere suddivisi in due categorie:

- singoli consumatori;
- rappresentanti di organizzazioni che hanno contribuito alla nascita dell'associazione o che hanno iniziato a partecipare a questo percorso in un momento successivo; quelle con cui sono presenti rapporti più significativi sono 8: Acli provinciali, Arci provinciali, Caritas, Lumen Associazione di Medicina Naturale, Libera Coordinamento Provinciale di Cremona, Nonsolnoi cooperativa sociale di commercio equo, Slowfood Condotta di Cremona e La

Zolla comunità di prima accoglienza.

Al momento non sono presenti dei produttori associati, ma essi rappresentano dei meri fornitori, che pur stringendo collaborazioni forti e durature con l'associazione, non manifestano la volontà di entrarvi a tutti gli effetti e partecipare attivamente anche alla gestione della stessa.

Per quanto concerne i consumatori, c'è da dire che questi sono raggruppati in gruppi per poter meglio effettuare i propri acquisti, ma anche per rendere più efficace la gestione partecipata al governo dell'ente. Ogni gruppo è infatti coordinato da un referente che, come vedremo in seguito, non ha solo compiti operativi (chiusura ordini, supporto amministrativo per raccolta soldi...). Attualmente i gruppi sono 23.

Come da previsione statutaria (art. 3), le prestazioni svolte dai soci hanno prevalentemente titolo gratuito, mentre l'assemblea è l'organo che li riunisce, potendovi partecipare tutti i soci in regola con il pagamento della quota di iscrizione annuale all'associazione. Il meccanismo delle deleghe è molto stringente (si può detenere al massimo una delega) per evitare concentrazioni di poteri in mano a singole persone, mentre il meccanismo per la presa delle deliberazioni in vigore è ovviamente quello del voto capitario. Di norma viene convocata una volta l'anno per l'approvazione del rendiconto finanziario e delle strategie per l'anno successivo. All'assemblea spetta anche il compito di nominare il consiglio direttivo e il presidente

dell'associazione, che restano in carica per 3 anni.

4.2.2. Il consiglio direttivo: attribuzioni, composizione attuale e modalità di funzionamento

Riprendendo le previsioni statutarie (art. 11) è compito del direttivo:

- Svolgere, su indicazione dell'Assemblea, le attività esecutive relative all'Associazione;
- Esercitare, in qualità di organo collegiale, tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione per il raggiungimento delle finalità dell'Associazione;
- Formulare i programmi di attività sociale sulla base delle linee approvate dall'Assemblea;
- Predisporre tutti gli elementi utili all'Assemblea per la previsione e la programmazione economica dell'anno sociale;
- Decidere le modalità di partecipazione dell'Associazione alle attività organizzate da altre Associazioni o Enti.

Il direttivo è coadiuvato da una coordinatrice, che è l'unica risorsa retribuita che opera nell'associazione e a cui è demandata la realizzazione delle strategie e delle azioni che si rendono necessarie per concretizzare quanto il consiglio decide, sempre nel rispetto degli indirizzi strategici approvati dall'assemblea soci.

Venendo poi alla composizione attuale, nella sua formazione si è cercato di coinvolgere il più possibile le varie organizzazioni e i gruppi di acquisto, invitandoli a individuare una persona disponibile a partecipare. In ogni caso il direttivo non avrebbe mai potuto accogliere un rappresentante per ciascun gruppo e organizzazione partecipante, dato che il numero massimo di consiglieri stabilito in statuto è pari a 15. In realtà non tutti hanno colto l'opportunità, e il consiglio è attualmente composto da 9 persone, così suddivise:

- 4 referenti di gruppi;
- 2 consumatori, ma non referenti di gruppo;
- 3 referenti delle seguenti associazioni: ACLI, Slow Food, ARCI (il circolo di provenienza del rappresentate ha costituito al suo interno un gruppo di acquisto, di cui è referente la medesima persona che partecipa al direttivo).

Si segnala che uno dei due consumatori appartiene a un gruppo già rappresentato dalla propria referente in consiglio direttivo, e pertanto i gruppi di acquisto rappresentati sono 6 (compreso quello in seno all'ARCI). La partecipazione dei rappresentanti delle associazioni è in realtà un punto critico, anche perché spesso sembra essere più vissuta come una partecipazione di tipo personale, più che come portatori di interessi dell'organizzazione mandante. Questo si rispecchia anche nella presenza ai

direttivi e alla partecipazione ai lavori, molto scarsa per i rappresentati di ACLI e Slow Food, mentre al contrario molto attiva per ARCI, probabilmente in quanto anche referente di gruppo! Questa situazione ha portato a uno scarso coinvolgimento delle realtà associative che inizialmente hanno contribuito all'avvio del progetto, dovuto anche allo scarso dibattito al loro interno che chi partecipa al direttivo avrebbe invece dovuto garantire.

Per concludere l'analisi sul direttivo si vuole indagare le modalità di funzionamento dello stesso. È subito da rilevare il fatto che la coordinatrice dell'associazione partecipi attivamente alle sue riunioni, senza però avere diritto di voto. La cadenza delle riunioni è mensile e l'ordine del giorno viene inviato con almeno una settimana di anticipo a tutti i partecipanti dal presidente in comune accordo con la coordinatrice. La coordinatrice invia poi delle bozze\proposte per la trattazione dei punti all'ODG e la successiva presa di decisione. È interessante rilevare come di norma in questo lasso di tempo che precede la riunione, i lavori prendono già avvio con richieste di maggiore informazione da parte dei consiglieri, nonché con proposte di modifiche e anticipazione del dibattito tramite scambi di mail o anche telefonicamente. È compito della coordinatrice tirare un po' le fila in questa fase, in modo che durante la riunione del direttivo si possa concludere il dibattito già avviato e arrivare

alla presa della decisione con il più ampio consenso possibile.

4.2.3 La comunicazione

Prima di passare alla trattazione delle altre organizzazioni di PDO indagate, appare doveroso fornire qualche informazione sui processi comunicativi, dati i grandi impatti che hanno sulle effettive modalità di governo.

Con cadenza settimanale o al massimo bisettimanale viene inviata una newsletter a tutti gli associati, che contiene sia informazioni di carattere operativo (apertura ordini, disponibilità prodotti...) sia di carattere culturale (diffusione di eventi organizzati o comunque che trattano tematiche vicine all'associazione...). Con cadenza trimestrale viene invece inviata una relazione quantitativa (una sorta di rendiconto economico\finanziario) e qualitativa, cioè in grado di sintetizzare l'operato del consiglio direttivo nel trimestre intercorso. Per agevolare il più possibile la comunicazione è anche stata attivata una pagina facebook.

È compito del referente del gruppo animare il dibattito al proprio interno, eventualmente integrando questi flussi informativi con altri aggiuntivi e indirizzati solo al gruppo di acquisto specifico.

Ogni associato ha poi la possibilità di comunicare con l'organizzazione tramite mail o tramite il sito internet, dove è stata attivata una sezione

aiutaci a migliorare. Emerge però che questi flussi comunicativi sono legati prevalentemente a questioni di carattere operativo, e quasi mai riguardano opinioni o pareri circa le scelte che il direttivo è chiamato a compiere.

Anche da tale constatazione è nata l'esigenza di avviare un percorso formativo rivolto ai referenti, o altre persone che si sono rese disponibili, di ogni gruppo, sia per favorire la conoscenza intergruppo, ma anche per riuscire a dar vita a nuove forme di partecipazione, che non dovranno solo manifestarsi nell'ingresso all'interno del direttivo, ma anche tramite forme di consultazione allargata e partecipata. Attualmente è in corso tale percorso formativo che è realizzato da due formatori esperti.

4.3 CORTO CIRCUITO

La prima grande differenza che va evidenziata rispetto al caso appena esposto sta nella forma giuridica: Corto Circuito è una cooperativa sociale e non un'associazione; pertanto esercita a tutti gli effetti un'attività d'impresa, seppur in una logica *not for profit*.

Come si può leggere dal sito internet¹³⁸, Corto Circuito è una Cooperativa Sociale di tipo A formata da GAS e piccoli produttori locali, costituita nel maggio 2009 per consorzare produttori e consumatori coinvolti in un lungo percorso di collaborazione nell'ambito dell'economia solidale, della filiera

138 www.cortocircuito.it, sezione *chi è*.

corta e del consumo responsabile. La Cooperativa è nata per rendere accessibile e sostenibile, in termini educativi e di formazione, ma anche logistici e di distribuzione, il consumo responsabile sul territorio comasco, supportando sia la rete dei GAS, sia i produttori del territorio (agricoltori, trasformatori e piccoli artigiani).

Più in dettaglio Corto Circuito si occupa di:

- Attività socio-educative e di formazione sui temi del consumo responsabile, della filiera corta, dell'agricoltura biologica e dell'autoproduzione (corsi, visite, campi estivi, interventi nelle scuole, ecc.);
- Distribuzione di prodotti - locali, biologici, ecologici - rivolta in modo privilegiato a Gruppi d'Acquisto Solidale;
- Sostegno e attivazione di nuove filiere corte e di nuove produzioni locali.

Abbiamo quindi, oltre all'attività di PDO che viene svolta con modalità particolari che a breve vedremo, lo svolgimento di attività formative ed educative. Va comunque rilevato che quella principale per la cooperativa è in ogni caso la distribuzione dei prodotti, costituendo circa il 92% del proprio fatturato¹³⁹.

L'attività di distribuzione si rivolge in primis ai GAS, ma non solo, dato che la cooperativa organizza mercati dei produttori il cui accesso è

¹³⁹Dato riferito al 2011, così come ricavabile dal bilancio sociale della cooperativa.

ovviamente aperto anche a singoli consumatori.

Per iniziare la trattazione della gestione del potere all'interno di questa organizzazione, partiamo come per Filiera Corta e Solidale dall'analisi dell'assetto proprietario.

4.3.1 I soci di Corto Circuito

La base sociale della cooperativa è mista, intendendo con questa locuzione la presenza di più gestioni mutualistiche. Sono infatti soci contemporaneamente consumatori, lavoratori e produttori. Nello specifico abbiamo le seguenti categorie di soci:

1. soci *fruitori persone fisiche* e soci *volontari*, categorie a cui afferiscono i consumatori, optando tra le due in base all'impegno che intendono dedicare alle attività della cooperativa;
2. soci *ordinari con personalità giuridica*, categoria che raggruppa soggetti (come cooperative, associazioni) che intrattengono con la cooperativa varie forme di collaborazioni e usufruiscono così dei servizi che la stessa offre;
3. soci *lavoratori*;
4. soci *sovventori*, categoria prevista per consentire l'accesso nella compagine societaria anche dei produttori di beni e servizi offerti.

Per quanto riguarda i consumatori essi si associano come singole persone

fisiche alla cooperativa. Per i GAS è richiesto che almeno tre persone del gruppo si associno, pur essendo caldeggiato l'ingresso di tutti i componenti del gruppo. È ammesso altresì, anzi è anche qui auspicato, che singoli consumatori clienti dei vari mercati si associno alla cooperativa. Per i produttori vi è invece non solo un auspicio alla loro associazione, ma un vero e proprio obbligo a diventare soci trascorso un periodo massimo di 1 anno di partecipazione ai mercati¹⁴⁰. Al 31 dicembre 2011 la cooperativa contava:

- 91 soci fruitori persone fisiche;
- 28 soci volontari;
- 9 soci ordinari con personalità giuridica;
- 4 soci lavoratori;
- 16 soci sovventori.

Anche qui l'assemblea è il massimo organo di governo della cooperativa, che, adottando come modello di riferimento quello delle S.R.L., può deliberare su un ampio ventaglio di temi, oltreché sull'approvazione del bilancio d'esercizio e sulla nomina e revoca dei consiglieri di amministrazione. Nel triennio 2009 – 2011 ha infatti approvato i regolamenti interni ed ha rappresentato luogo di costante aggiornamento e ratifica delle attività svolte. Si tengono almeno due assemblee all'anno ed è da segnalare che la partecipazione è andata però via via calando nel

¹⁴⁰ Così dispone il Regolamento interno Produttori.

tempo, almeno in termini percentuali: nel 2009 e 2010 si era superato il 50% di presenti, mentre all'assemblea di approvazione del bilancio tenutasi nel 2011 ci si è fermati al 15%, a cui va aggiunto un 6% di soci rappresentato tramite il ricorso alla delega. A parere del consigliere intervistato questo fenomeno è però inevitabile vista la forte crescita che ha interessato la base sociale e a cui non è corrisposto, almeno per il momento, un incremento del numero di persone impegnate maggiormente e desiderose di essere coinvolte nei processi decisionali. È da segnalare anche qui come sia centrale il ruolo del referente di gruppo, vero ponte con la cooperativa.

Si rileva poi un carattere poco propositivo da parte dell'assemblea, e tra gli obiettivi strategici elencati c'è quello di attivare delle sottoassemblee gas/produttori per raccogliere riflessioni e proposte.

Si segnala infine come sia stata inserita una previsione statutaria (art. 35) rivolta a cercare maggior condivisione delle scelte di importanza rivelante: per le modifiche statutarie e l'approvazione dei regolamenti è richiesto il voto favorevole di almeno i 3/5 dei presenti.

4.3.2 Consiglio di Amministrazione, comitato esecutivo e gruppi di lavoro

La cooperativa è gestita da un CDA, che attualmente è composto da 15 membri ed è stato nominato nel 2012. In precedenza era di 13 e il

consigliere intervistato, che partecipava anche al precedente mandato, auspicava una sua riduzione a 11, ma alla fine la voglia di ampliare il più possibile la partecipazione ha prevalso. Ben 9 sono i rappresentanti dei soci fruitori e volontari (stante la specifica sopra fatta si considerano come fossero un'unica categoria), 4 quelli dei produttori (soci sovventori), mentre i restanti 2 sono soci lavoratori. Non è stato nominato un amministratore delegato, figura che è pur prevista dallo statuto, ma che non si ritiene utile da attivare, in quanto c'è il timore che smorzerebbe il processo partecipativo, diventato di fatto l'unico decisore. È da segnalare come sia stato alzato al 70% la percentuale di voti degli amministratori in carica necessaria per la nomina dell'amministratore delegato¹⁴¹, in modo da non inibire questa possibilità, ma da richiedere grande condivisione oltretutto aumentare la consapevolezza sull'argomento.

È stato invece nominato un comitato esecutivo, composto da 4 amministratori: il presidente (che è un socio lavoratore, l'unico a tempo pieno), 1 rappresentante dei produttori, 1 rappresentante dei consumatori e 1 dei soci ordinari con personalità giuridica. Il comitato esecutivo ha il compito di rendere concrete le progettualità che il CDA decide di portare avanti. Il CDA si ritrova tutti i mesi e si registra una buona partecipazione da parte dei consiglieri alle riunioni. Le convocazioni e l'odg sono curate dal presidente e dal vicepresidente, che provvedono anche a inviare

¹⁴¹ Così prevede lo Statuto della cooperativa all'articolo 41.

materiale informativo sull'argomento. Capita poi che i consiglieri che dispongono di maggiori informazioni, o che magari hanno proposto loro l'inserimento dell'argomento nell'ordine del giorno, invino materiale integrativo a completamento di quanto fatto girare dal presidente.

Oltre al comitato esecutivo sono poi operanti alcuni gruppi di lavoro:

- Formazione;
- Eventi;
- Tessile;
- Volontari;
- Listino;
- Produttori.

In realtà alcuni di questi gruppi stanno vivendo fasi particolari, dovute principalmente a situazioni personali che interessano i vari coordinatori del gruppo. È in particolare il caso del gruppo formazione, attivo ormai solo per questioni operative. Molto attivo è invece il gruppo produttori, in quanto vorrebbero più spazio all'interno della cooperativa e si sta dialogando su come rendere concreta questo loro desiderio: a parere del consigliere intervistato è un passaggio positivo, anche se faticoso.

I gruppi sono formati in parte da esponenti del consiglio di amministrazione e in parte da semplici soci. Il numero di partecipanti al gruppo è variabile da 5 fino a 12. In ogni caso almeno uno del gruppo è

un consigliere di amministrazione, e questa rappresenta una decisione presa dal nuovo CDA, anche alla luce dei conflitti sorti in precedenza con il gruppo di lavoro listino (in cui non era per l'appunto presente nessun amministratore). Il consigliere che partecipa al gruppo ha quindi il compito di fare da raccordo con il consiglio. Infatti i gruppi elaborano proposte che vengono presentate al CDA e da questo valutate e in caso approvate. Nel momento in cui le proposte presentassero criticità, o comunque aspetti non valutati positivamente dal consiglio, si procede a una rivalutazione facendo incontri congiunti tra il comitato esecutivo e il Gruppo di lavoro, in modo da poter trovare una soluzione condivisa. Questo modo di procedere non rappresenta però una regola formalizzata ma è la modalità attuata dal consiglio quando si è rilevato necessario, in quanto la piena titolarità del processo deliberativo resta nella mani del consiglio di amministrazione.

Sia consiglio di amministrazione che comitato esecutivo si ispirano alla "REGOLA DEL GRUPPO APERTO": alle riunioni possono partecipare anche soci estranei all'organo, che rivestiranno così la qualifica di "uditori", autorizzati anche a intervenire per avanzare proposte. Ovviamente la presa di decisione è di competenza esclusiva dei membri del comitato o del CDA.

Prima di passare a vedere come vengono gestiti i flussi comunicativi, si vuole riportare un'esperienza significativa che è emersa durante l'intervista

e che ha dato vita a un'ulteriore componente del processo decisionale: la commissione. La cooperativa ha infatti usufruito del *bando Jeremie*¹⁴², a cui hanno partecipato 10 soci. Ciò ha consentito di rafforzare il capitale sociale e ne è sorta una commissione Ricerca & Sviluppo (non si tratta di gruppo di lavoro perché è temporanea e trasversale) che coinvolge tutto il CDA e i soci che vogliono partecipare. L'obiettivo è quello di individuare proposte di sviluppo ove andare a impiegare il capitale raccolto. La regola di lavoro prevede che una volta individuata una possibilità di investimento, si costituisce un sottogruppo ristretto, che ha il compito di elaborare una prima valutazione della proposta emersa, stilando un progetto che indaghi anche la dimensione economica dell'iniziativa. La proposta e la valutazione fatta vengono così sottoposte al CDA per l'approvazione e la successiva implementazione.

4.3.3 La comunicazione

Anche qua il ricorso a forme comunicative innovative è prevalente: è presente una mailing list che aggiorna tutti i soci, mentre ulteriori canali informativi sono consentiti dall'interattivo sistema di ordini tramite internet. Le informazioni veicolate con questo canale sono prevalentemente di tipo organizzativo, mentre la mailing list contiene informazioni di più ampio

¹⁴² Particolare strumento volto a rafforzare la capitalizzazione delle imprese cooperative, tramite la sottoscrizione da parte dei soci di quote sociali ulteriori rispetto a quelle già possedute.

respiro, riguardanti anche le decisioni prese. Infatti non vengono solo riportate le date delle varie riunioni (Consiglio di amministrazione, gruppi di lavoro, comitato esecutivo) per rendere effettivo la regola della porta aperta poc'anzi citata, ma anche i verbali della riunione precedente, che nel caso del CDA e del comitato esecutivo contengono le relativi deliberazioni.

Per quanto attiene alla comunicazione bottom-up, molto è lasciato allo spontaneismo dei soci e alle capacità del referente di ogni gruppo. A parere dell'amministratore intervistato questo non rappresenta un grosso problema, perché sono molto forti e numerose le relazioni personali dirette, quindi i feedback non mancano mai.

4.4 AEQUOS

La cooperativa Aequos (acronimo di Acquisti Equo Sostenibili Solidali) nasce nel 2010. Come si può leggere dal sito è "una cooperativa di GAS lombardi e piemontesi, consci della necessità di dover unire le proprie forze per poter fruire collettivamente di beni prodotti nel rispetto della natura e dell'uomo, e con ciò di porre le basi per un'economia più sana, più equa e più sostenibile"¹⁴³.

I suoi scopi sono:

¹⁴³ [Www.aquos.eu](http://www.aquos.eu), sezione *Presentazione di Aequos*.

- facilitare l'acquisto collettivo di prodotti (alimentari e non) biologici e/o ecocompatibili (oltre che di beni e servizi);
- sostenere lo sviluppo di chi li produce secondo criteri di solidarietà, sostenibilità e di eticità;
- favorire la formazione di altri G.A.S come metodo di acquisto e allargare la rete;
- diffondere la cultura del consumo responsabile e critico;
- diffondere conoscenza ed esperienza al fine di favorire un cambiamento culturale nei comportamenti sia di chi consuma sia di chi produce.

Anche per lo studio di questa organizzazione e come per le altre già trattate, partiamo con l'osservare l'assetto proprietario.

4.4.1 La base sociale di Aequos

Come è già stato evidenziato nella parte di presentazione generale di questa realtà, Aequos è una cooperativa di GAS. Ma, come vedremo, questa non è l'unica tipologia di soci ammessa e presente, in quanto lo statuto prevede le seguenti categorie:

- soci cooperatori fruitori persone fisiche rappresentanti di GAS informali;
- soci cooperatori fruitori GAS costituiti in forma associativa;
- soci cooperatori fruitori operatori del sociale od enti, mense, etc.;

- soci cooperatori produttori;
- soci cooperatori lavoratori.

Come possiamo subito notare per i consumatori raggruppati in GAS sono previste due modalità di adesione, a seconda della formalizzazione o meno del gruppo¹⁴⁴. Per i gruppi che sono costituiti in associazione, sarà questa a diventare socia, mentre per quelli informali si dovrà individuare una persona che diventi socia in qualità di rappresentante del gruppo: a tal fine dovrà ricevere un mandato scritto da almeno 10 aderenti al gruppo. In ogni caso non è ammessa la partecipazione di consumatori singoli, a cui è inibito non solo l'ingresso alla base sociale, ma anche la possibilità di acquisto. Per il presidente questo è un aspetto importante anche per la tenuta della governance. Fruttori possono essere anche altre organizzazioni (sopra definiti come fruttori operatori del sociale, intendendo chi si occupa di ristorazione collettiva o anche di distribuzione), ma a patto che questi siano in linea con i principi di Aequos e che non perseguano intenti speculativi tramite l'impiego dei prodotti acquistati per il tramite della cooperativa. Anche questi soggetti possono diventare soci della cooperativa.

Venendo ora alla composizione odierna della base sociale si segnala che sono presenti 27 soci fruttori (suddivisi in GAS informali, GAS formali e

¹⁴⁴ Molti gruppi preferiscono non darsi una struttura formale costituendo un'associazione, ma restano così dei gruppi informali e spontanei.

cooperative sociali) e un solo produttore, mentre non vi sono soci lavoratori. L'assenza di soci lavoratori è dovuta al fatto che non vi siano in cooperativa persone stabilmente impiegate, in quanto la stragrande maggioranza delle attività viene svolta dai soci (in particolare dai componenti del Consiglio di Amministrazione) in maniera volontaria. L'allargamento dei produttori soci e un loro maggior coinvolgimento e partecipazione alla vita della cooperativa è invece desiderato, costituendo uno dei prossimi obiettivi che la cooperativa si è data.

L'assemblea dei soci è dotata di ampi poteri, in quanto anche per questa cooperativa il modello di riferimento è quello delle società a responsabilità limitata. Non sono stati previsti quorum deliberativi particolari e differenti da quelli imposti dal codice civile, eccetto che per il caso di scioglimento dell'ente, dove viene richiesta una maggioranza di 2/3 dei voti spettanti ai presenti.

4.4.2 Consiglio di amministrazione, gruppi di lavoro e processo decisionale

Il consiglio di amministrazione viene nominato dall'assemblea dei soci e può essere formato da un numero variabile tra 7, 9 e 11 persone. La sua composizione è vincolata al rispetto di una quota maggioritaria di rappresentanti dei gruppi di acquisto, mentre non sono previste presenze minime per le altre categorie di soci. Attualmente è composto solo da

persone che afferiscono ai GAS e la medesima situazione si ravvisa nei gruppi di lavoro. Anche qui infatti l'organizzazione del processo decisionale prevede la presenza di gruppi di lavoro, deputati a lavorare su aree tematiche specifiche. È da segnalare come sia in corso un processo di maggior strutturazione dell'organizzazione, che prevede l'avvio di ulteriori gruppi di lavoro in aggiunta a quelli già operanti e la maggiore strutturazione di quest'ultimi. Si rappresenterà pertanto la situazione verso cui la cooperativa tenderà, specificando quali gruppi operano già e quali invece saranno di futura attivazione. Prima di far questo segnaliamo quali sono i compiti del consiglio di Amministrazione:

- coordina e governa le attività ed i progetti dei gruppi di lavoro;
- definisce i piani strategici e propone le linee di sviluppo della Cooperativa;
- definisce e controlla il budget ed il bilancio preventivo;
- valida le proposte dei vari gruppi di lavoro sottoponendole, quando necessario, all'Assemblea.

Si deve rilevare che la cooperativa si è dotata di diversi regolamenti interni, e uno di questi riguarda proprio il processo decisionale. Le decisioni vengono così classificate in tre gruppi, a ciascuno dei quali corrisponde un organo deputato:

- decisioni di routine: vengono prese direttamente dai gruppi di lavoro;

- decisioni gestionali: vengono prese dal CDA, in autonomia o su eventuale proposta di un gruppo di lavoro;
- decisioni strategiche: vengono prese in sede di assemblea soci.

Come si vedrà in seguito, ai gruppi di lavoro spetta anche un ruolo strettamente operativo, motivo per cui è loro dato il potere di prendere alcune decisioni più spicciole.

Come già anticipato sopra, ai gruppi di lavoro partecipano solo persone provenienti dai GAS, in quanto sono le uniche ad essersi rese disponibili. In tutto sono coinvolte una cinquantina di persone, tutte animate da una forte condivisione della mission e che dedicano il loro tempo in maniera totalmente volontaria (si tratta in media di un paio di sere al mese). Ogni gruppo ha poi al proprio interno un rappresentante delegato dal consiglio di amministrazione (può anche non essere un consigliere) che è colui che coordina i lavori del gruppo stesso e assicura il raccordo con il CDA.

I gruppi di lavoro previsti dalla nuova struttura organizzativa sono i seguenti:

- amministrazione e finanza;
- "clienti fruitori";
- logistica;
- acquisti;
- formazione e cultura;

- qualità;
- normative e sicurezza;
- sistemi informativi e infrastrutture;
- comunicazione interna ed esterna;
- feste e sagre;
- relazioni istituzionali;
- controller.

Attualmente sono già presenti il gruppo produttori e logistica (nel nuovo assetto dovrebbe sdoppiarsi in gruppo logistica e gruppo acquisti), comunicazione, amministrativo, qualità e informatica, formazione. Gli altri dovranno essere attivati e per ora le attività ad essi relative sono svolte dai membri del Consiglio di Amministrazione.

4.4.3 La comunicazione in Aequos

La consapevolezza circa l'importanza dei flussi comunicativi ha portato a prevedere fin dalla nascita della cooperativa la presenza di un apposito gruppo di lavoro a tal fine deputato. Tra i suoi compiti si annoverano:

- monitorare il contesto al fine di individuare i principali media/eventi da presidiare al fine di informare il contesto stesso sulle attività e le iniziative di Aequos;
- selezionare annualmente le iniziative da effettuare (al netto delle

iniziative informative che definisce di concerto con la componente "Formazione e cultura") e gli eventi cui essere presenti e gestire la partecipazione di Aequos;

- gestire il sito istituzionale e la presenza di Aequos sui social network;
- proporre, definire, realizzare e gestire gli strumenti di comunicazione verso l'interno (liste di posta, newsletter, etc.) e verso terzi;
- progettare e realizzare il materiale promozionale (opuscoli, etc.).

4.5 ALCUNE VALUTAZIONI SUI CASI TRATTATI

Ciò che appare subito evidente è la diversità di forme e modalità con cui il tema della gestione del potere è stato affrontato nelle varie organizzazioni. Ad oggi solo una delle tre realtà indagate ha implementato un modello multi-stakeholder, in cui vi sia la compresenza all'interno degli organi decisionali delle categorie maggiormente interessate dall'operato dell'impresa: consumatori, produttori (fornitori) e lavoratori. Per le altre questo traguardo resta un obiettivo da raggiungere, certamente desiderato ma ancora di difficile attuazione.

C'è poi da rilevare, volendo andare a fare le pulci, una criticità circa il ruolo di gestore e garante del processo di preparazione, elaborazione e

deliberazione delle decisioni che coinvolge il CDA (o il consiglio direttivo nel caso dell'associazione) e che dovrebbe essere preso in carico dal Presidente. Nel caso di Filiera Corta e Solidale risulta centrale al riguardo l'operato della coordinatrice del progetto, che ricordiamo essere l'unica risorsa retribuita; per quanto attiene al CDA di Corto Circuito tale compito viene svolto dalla Presidente della cooperativa, che però è l'unica risorsa impiegata in maniera retribuita a tempo pieno e siede anche nel comitato esecutivo. Chi scrive ha la consapevolezza che tale situazione è dettata dalla scarsità di forze e risorse a cui la prevalenza di lavoro volontario vincola e che quindi si cerca di meglio valorizzare e impiegare le poche persone retribuite. Non ci si può però esimere dall'evidenziare il rischio della sovrapposizione della guida dell'organo di controllo e di quello da esso controllato¹⁴⁵ nella medesima persona, soprattutto se questa è anche portatrice di uno specifico interesse economico e personale: ne può infatti derivare il ricorso a comportamenti opportunistici, al fine di consentire una valutazione sempre positiva del proprio operato, o comunque di garantirsi sempre e comunque una posizione lavorativa all'interno dell'ente.

Come anticipato si stanno facendo le pulci e la personale convinzione di chi scrive è che siano già presenti degli elementi che rappresentano antidoti al verificarsi dei comportamenti sopra richiamati, soprattutto in

¹⁴⁵ Tale è infatti il rapporto che dovrebbe legare consiglio direttivo e coordinatrice del progetto in Filiera corta e solidale, così come medesimo è quello che interessa consiglio di amministrazione e comitato esecutivo in Corto Circuito.

questa fase di sviluppo delle organizzazioni di PDO. Questi sono rappresentati dalla forte condivisione della mission che anima le persone coinvolte e dalla grande attenzione per i flussi comunicativi, volti a offrire massima trasparenza (condividendo con tutti gli associati le decisioni prese e consentendo in tal modo l'esercizio di un "controllo diffuso") e ricerca di interazione continua. Certamente si dovrà porre maggiore attenzione al tema della separazione dei ruoli appena tali realtà raggiungeranno soglie dimensionali maggiori, in cui non solo eventuali derive comportamentali saranno più facilmente mascherabili, ma in cui vi saranno anche maggiori disponibilità in termini di risorse da impiegare.

CONCLUSIONI

Il lavoro trova le proprie radici nella partecipazione personale dell'autore al movimento dell'Economia Solidale e a una necessità che è ivi presente e a cui si deve dare una risposta: individuare idonee forme di gestione del potere per le organizzazioni imprenditoriali che nascono all'interno di questo mondo, in modo da governare i rischi che una crescita dimensionale del fenomeno porta con sé.

Si è voluto iniziare l'elaborato offrendo un quadro teorico di riferimento, per meglio comprendere cosa si intende quando parliamo di Economia Solidale e quali sono le specificità proprie rispetto alle diverse esperienze di altra economia. Si è così scoperto che L'Economia Solidale mira a realizzare una "terza via", alternativa sia ai sistemi neoliberalisti, sia a quelli di economia pianificata, poiché si basa sulla valorizzazione delle relazioni economiche di tipo cooperativo, di reciprocità e del dono. Sono stati pertanto ripresi gli studi di pensatori socio-economici contemporanei a cui fa riferimento il movimento, quali Euclides Mance, Karl Polanyi e Nicholas Georgescu Roegen, scoprendo così anche il carattere non pionieristico dell'esperienza italiana.

Successivamente a questo inquadramento teorico del fenomeno si è offerta una breve panoramica degli studi di governance tradizionali,

indagando le teorie che hanno animato il dibattito e che non sono tra loro in contrapposizione, ma piuttosto offrono importanti spunti di integrazione. Abbiamo così scoperto come sia profondamente cambiata la prospettiva della corporate governance in seguito all'affermarsi della teoria degli stakeholder, non essendo più suo unico compito quello di tutelare gli azionisti da eventuali comportamenti opportunistici dei manager, ma anche quello di effettuare un contemperamento delle attese che i vari portatori di interesse riversano nell'organizzazione. Su come questo contemperamento vada eseguito le ricette sono diverse e dalla riproposizione dell'evoluzione del dibattito sulla governance nelle imprese sociali abbiamo scoperto il modello di governance multistakeholder, dove cioè non viene richiesto ai decisori semplicemente di tenere conto degli interessi di tutti gli stakeholder, ma si rende quest'ultimi partecipi del processo decisionale. L'analisi delle tre esperienze concrete di PDO proposte ha fatto emergere che una adotta già un modello di governance di questo tipo, coinvolgendo nel processo decisionale i fornitori, i consumatori e i lavoratori dell'organizzazione.

L'obiettivo che ci si era prefissati pare così essere parzialmente raggiunto, nel senso che si è individuato nella governance multistakeholder la strada per costruire sistemi di gestione del potere per le PDO solidali. Restano però alcune criticità, tra cui ancora una volta la gestione della crescita

dimensionale, che rende più difficile l'implementazione di modelli di questo tipo. Sono stati offerti alcuni spunti che potrebbero arginare il problema, ma ancora una volta appare doveroso ribadire come non possano esistere soluzioni valide a priori, e che ogni implementazione non può prescindere da un'attenta analisi delle organizzazioni sorte e dei soggetti che le animano.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2012), *Diritto delle società, manuale breve*, Giuffrè, Milano.
- BECCHETTI. L (2012), *Il mercato siamo noi*, Bruno Mondadori, Milano.
- BELLONI M. (2012), *L'impresa sociale multistakeholder: governance e accountability*, Università di Parma.
- BIOLGHINI D. (2007), *Il popolo dell'economia solidale*, Emi, Bologna.
- BONAIUTI M., a cura di, (2003), *Bioeconomia*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BORZAGA C., FAZZI L., a cura di, (2008), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carrocci Editore, Roma.
- BORZAGA CARLO (2002), *Sull'impresa sociale*, ISSAN, working paper n. 19, Trento.
- BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M.T. (2010), *Rendicontazione sociale e coinvolgimento degli stakeholder per una governance partecipata*, Università delle Calabrie.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2009), *Dizionario di Economia civile*, Città nuova, Roma.
- CAMPI S., a cura di, (2003), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova.
- COSTA G., GUBITTA P (2008), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.

DEMOZZI M., ZANDONAI F., a cura di, (2008), *Impresa sociale di comunità*, Wikibooks.

DRAGONE D., VIVIANI M (2007), *Cultura organizzativa e sostenibilità della governance multistakeholder*, Aiccon, working paper n. 40, Bologna.

ECCHIA G, ZARRI L. (2005), *Capitale sociale e accountability: il ruolo di missione nella governance delle organizzazioni non profit*, Aiccon, working paper n. 3, Bologna

FAZZI L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci Faber, Roma.

FAZZI L., MITTONE L., a cura di, (2009), *Impresa sociale*, vol. 77: *La dimensione multistakeholder delle cooperative sociali*, Issan Edizioni, Trento.

FREMAN R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

FREMAN R.E., RUSCONI G., DORIGATTI M., a cura di, (1984), *Teoria degli stakeholder*, Fanco Angeli, Milano.

GESUALDI F. (2009), *Consumattori: per un nuovo stile di vita*, La scuola, Brescia.

LATOUCHE S. (2007), *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano.

LAVILLE J.L, CATTANI A.D. (2000), *Dizionario dell'altra economia*, Sapere, Roma.

LOCATELLI R., CESARINI F. (2007), a cura di, *Le imprese sociali*, Franco Angeli, Milano.

LOMBARDI R. (2012), *Corporate governance e governo della complessità*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.

MANCE E. (2003), *La rivoluzione delle reti*, Emi, Bologna.

MANCE E. (2010), *Organizzare reti solidali*, Solidarius Italia, Roma.

MAZZOLENI M. (1996), *L'azienda cooperativa: profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Cisalpino, Bologna.

MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J. (2006), *I nuovi limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano.

MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., BEHRENS III W. (1972), *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano.

ORAZI F., a cura di, (2011), *aDESso, Economie solidali e cittadini consapevoli*, La cattedrale, Ancona.

OSSORIO M. (2011), *La dimensione relazione della corporate governance*, Giappichelli, Torino.

PEIRONE D. (2010), *Verso una nuova governance dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.

POLANY K. (1974), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino.

PRETTE M. R. (2001), *MAG4 e MAG 6: percorsi e interrogativi su una finanza critica*, Dogliani, Torino.

RAGO S.,VILLANI R. (2011), *Glossario di Economia Sociale*, AICCON, Bologna.

SALVIONI D.M., a cura di, (2009), *Corporate governance, controllo e trasparenza*, II edizione, FrancoAngeli, Milano.

ZANOTTI A. (2012), *La governance nelle imprese cooperative*, Euricse Working Paper, N. 040, Trento.

ZATTONI A. (2006), *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea, Milano.

ZONA F. (2012), *Corporate Governance*, Egea, Milano.

SITOGRAFIA

www.aiccon.it

www.altreconomia.it

www.aequos.eu

www.aeresvenezia.it

www.bancaetica.com

www.cooperativacortocircuito.it

www.decrescita.it

www.euricse.eu

www.filieracortasolidale.it

www.irisnetwork.it

www.retecosol.org

www.retegas.org

www.venezia2012.it