

# Impresa Sociale

NUMERO 1  
giugno 2013

---

CASO STUDIO

---

Mariangela Belloni

---

L'impresa sociale multistakeholder:  
sistemi e strutture di governo.  
Il caso studio delle MAG

---

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



Mariangela Belloni (Università degli Studi di Parma)

---

## L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG

---

### Abstract

L'impresa sociale viene considerata comunemente dalla letteratura come un'organizzazione *multistakeholder*, con *governance* partecipata, che prevede una partecipazione diretta della gestione, allo scopo di assicurare condivisione e trasparenza delle decisioni. In particolare, le realtà cooperative sono caratterizzate da un modello di partecipazione democratica e da una dimensione mutualistica e solidaristica.

Obiettivo del presente lavoro è proporre spunti di riflessione in merito ai meccanismi di governo delle imprese sociali, analizzando il caso studio delle MAG (Mutua Auto Gestione), cooperative che svolgono l'attività d'intermediazione finanziaria attraverso la raccolta di capitale sociale ed erogazione di prestiti a persone fisiche e organizzazioni collettive, cercando di rispondere ai bisogni di una collettività sempre più ampia, spesso in condizioni di difficoltà o di impossibilità nell'accesso al credito tradizionale, richiedendo garanzie fiduciarie e non patrimoniali, garantendo trasparenza nella gestione della struttura e delle decisioni.

A partire da queste premesse il paper, muovendo da uno schema concettuale generale sul tema del governo societario delle imprese sociali, si pone l'obiettivo di discuterne le possibili declinazioni tramite l'analisi di un caso di studio sviluppato attraverso un questionario semi-strutturato rivolto alle cooperative MAG in Italia (attualmente sei), nonché tramite l'esame di documenti esistenti. Le *research questions* a cui si vuol dare risposta sono:

- Le MAG possono essere definite imprese sociali multistakeholder?
- I meccanismi di governo societario applicati alle aziende profit possono essere applicati alle MAG?
- La teoria di corporate governance allargata tipica delle imprese multistakeholder è coerente con le caratteristiche delle organizzazioni prese in considerazione?

**Keywords:** impresa sociale, cooperative MAG, corporate governance, multistakeholder

## Introduzione

Il concetto di impresa<sup>1</sup> richiama non solo l'aspetto economico dell'istituto stesso, ma implica che le persone che ne fanno parte rispettino tutti i vincoli extra-economici e quelli degli altri istituti. In quanto istituti economico-sociali le imprese, nell'ambito di processi di produzione e consumo di ricchezza, perseguono anche un fine di interesse generale. In questo senso le finalità economiche dell'azienda possono condizionare le scelte al pari delle finalità etiche, sociali, politiche di ogni istituto<sup>2</sup>, tanto che queste ultime possono assumere una notevole rilevanza: è il caso delle imprese sociali.

Lo sviluppo delle imprese sociali è una delle conseguenze di una profonda trasformazione dei sistemi di welfare (Barbetta, 2000; Ferrera, 1998; Pavolini, 2003; Tosi, 2004):

- crescita della spesa necessaria a coprire i costi dei "sistemi di protezione sociale";
- cambiamento dei principali fattori demografici su cui si basa l'equilibrio dello stato sociale (rapido processo di invecchiamento della popolazione), che ha portato ad accrescere la spesa per pensioni e assistenza sanitaria;
- aumento dei costi della produttività manifatturiera per la produzione di servizi alla persona;
- crescente insoddisfazione della popolazione per quanto riguarda le prestazioni pubbliche;
- bisogni sempre maggiori della popolazione (formazione, informazione, servizi per l'impiego, sostegno alla mobilità) causati da un mercato del lavoro più incerto.

Questi aspetti hanno implicato la diffusione di nuove forme non profit, autonome dalla Pubblica Amministrazione, per la produzione e realizzazione di servizi a scopo sociale; una serie di enti si sono accreditati in base a criteri predefiniti che integrano e rafforzano il modello di welfare vigente, soprattutto sul versante della produzione e offerta di servizi sociali di interesse collettivo. La diffusione delle imprese sociali è perciò conseguenza sia di una crescente difficoltà del sistema del welfare a far fronte ai bisogni sociali, sia del decentramento dei poteri pubblici (Borzaga, 2009): la loro nascita vuole soddisfare bisogni nuovi, trascurati dalle imprese profit e a cui lo Stato riesce sempre meno a dare risposta in modo soddisfacente. La caratteristica dell'impresa sociale si concretizza nella sua capacità di agire anche in ambiti dove il mercato fatica ad intervenire, per assenza di domanda o per mancanza di finanziamenti.

Da un punto di vista teorico, vari studiosi hanno analizzato la forma dell'impresa sociale per definirne significato e caratteristiche: sono emerse una pluralità di posizioni. Di particolare interesse è la definizione elaborata

da Borzaga e Defourny (Borzaga, Defourny, 2001)<sup>3</sup> che prescinde dalle specifiche forme giuridiche del Codice Civile e non è legata agli ordinamenti nazionali. L'impresa sociale è vista come un soggetto giuridico privato e autonomo dalla Pubblica Amministrazione che compie attività produttive con carattere imprenditoriale, seguendo cioè criteri di continuità, sostenibilità e qualità; si differenzia dalle altre forme di impresa per via della finalità sociale che genera benefici a favore della comunità (Borzaga, 2009). Nella definizione di impresa sociale gli autori mettono in evidenza due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale. La prima prevede quattro requisiti (Borzaga, 2009):

- produzione di beni e/o servizi in forma continuativa e professionale;
- elevato grado di autonomia durante la fase di costituzione e funzionamento (le imprese sociali sono in genere create volontariamente da un gruppo di soggetti che le governano in autonomia, senza vincoli, diretti o indiretti, di autorità pubbliche o di altre organizzazioni);
- significativo livello di rischio economico (i promotori di questa forma di impresa si assumono il rischio d'impresa apportando proprio capitale, sia umano che finanziario);
- presenza di un certo ammontare di lavoro retribuito oltre al lavoro volontario, spesso non quantificabile e non nettamente divisibile.

La dimensione sociale si esplica invece nelle seguenti caratteristiche (Borzaga, 2002):

- produrre benefici ai membri della comunità, piuttosto che profitti ai proprietari; le organizzazioni non profit, generando vantaggi per diverse tipologie di stakeholder<sup>4</sup> coinvolti nella proprietà e nella gestione, non sono più viste solo come le "organizzazioni che non distribuiscono gli utili";
- essere un'iniziativa collettiva;
- avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale;
- garantire una partecipazione a processi decisionali allargati in grado di coinvolgere tutti, o quasi, i gruppi interessati all'attività favorendo la loro partecipazione;
- l'assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) e il capitale sottoscritto.

L'impresa sociale riprende per molti aspetti lo spirito originario del movimento cooperativo (Fornasari, Zamagni, 1997); questo è il motivo per cui molte imprese sociali scelgono di adottare la forma giuridica di cooperativa sociale. Il governo societario delle imprese sociali può essere ricondotto a una visione *multistakeholder*, in cui la gestione dell'impresa è orientata dalla

1 Per approfondimenti sulla definizione di impresa si vedano: Masini, 1964 - p. 47; Masini, 1979 - p. 50; Zappa, 1956; Onida, 1965; Ferrero, 1968; Airoldi, Brunetti, Coda, 1994.

2 Tra i fini immediati dell'impresa rientra anche "[...] il soddisfacimento delle attese non economiche (concorso alla realizzazione della persona) di chi presta lavoro partecipando in essa con la propria personalità globale" (Masini, 1979 - p. 16). Per approfondimenti in merito ai fini dell'impresa si vedano anche: Onida, 1965; Airoldi, Brunetti, Coda, 1994.

3 Traduzione di: EMES European Research Network (1999), *The Emergence of Social Enterprises In Europe. A Short Overview*, EMES, Brussels. Questa definizione ha ispirato i legislatori che si sono occupati della nuova forma imprenditoriale.

presenza e dall'influenza di una pluralità di soggetti portatori di interesse (soci, lavoratori, volontari, *stakeholder* esterni), con la previsione di una partecipazione diretta alla gestione.

A partire da queste brevi premesse il paper si pone l'obiettivo di discutere le possibili declinazioni del governo societario delle imprese sociali tramite l'analisi di un caso studio sviluppato attraverso un questionario semi-strutturato rivolto alle cooperative MAG in Italia (attualmente sei), nonché tramite un colloquio con i responsabili delle organizzazioni analizzate e l'esame di documenti esistenti. Le MAG cooperative hanno come scopo il sostegno concreto di iniziative economiche che pongano al centro la qualità della vita dell'uomo, dell'ambiente e non il profitto fine a se stesso, svolgono attività di intermediazione finanziaria attraverso la raccolta di capitale sociale ed erogazione di prestiti a persone fisiche e giuridiche. In altri termini, le MAG, attraverso una struttura cooperativa a mutualità prevalente, cercano di rispondere ai bisogni di una collettività sempre più ampia, spesso in condizioni di difficoltà o di impossibilità di accesso al credito tradizionale, richiedendo garanzie fiduciarie e non patrimoniali, garantendo trasparenza nella determinazione dei tassi di interesse applicati, nella gestione della struttura e nelle decisioni relative alla concessione dei finanziamenti.

Più nello specifico le *research questions* a cui si vuol dare risposta sono:

- le MAG possono essere definite imprese sociali multistakeholder?
- i meccanismi di governo societario applicati alle aziende profit possono essere applicati alle MAG?
- la teoria di corporate governance allargata tipica delle imprese multistakeholder è coerente con le caratteristiche delle organizzazioni prese in considerazione?

### La Corporate Governance delle imprese sociali e l'approccio multistakeholder

Esistono numerosi contributi sul tema del governo societario delle imprese proposti da studiosi appartenenti a diverse discipline (Zappa, 1956; Coda, 1967; Saraceno, 1972; Amaduzzi, 2002). Fino agli anni '70 gli studi sulla *corporate governance* erano incentrati sostanzialmente su un unico portatore di interesse, lo *shareholder* (Baumol, 1967; Galbraith, 1971; Jensen, Meckling, 1976). Il primo lavoro che si discosta dal paradigma della separazione tra proprietà e controllo è la *Stakeholder Theory*, elaborata da Freeman negli anni '80 (Freeman, 1984; Frooman, 1999; Sciarelli, 2007). Secondo questa teoria le imprese non possono limitarsi

a perseguire la soddisfazione dell'interesse dei soli azionisti e la massimizzazione del valore azionario, ma devono soddisfare le attese di più *stakeholder* - cioè di tutti quei soggetti che influenzano e che sono influenzati dall'attività d'impresa - cercando di soddisfare le attese di coloro che apportano un contributo utile allo svolgimento efficiente dell'attività economica (Freeman, 1984). Si passa dunque a un'ottica *multistakeholder*: adottare un sistema di governo aperto - capace di conciliare gli interessi delle varie parti interessate - e affermare la propria responsabilità sociale - assumendo impegni nei confronti degli *stakeholder* - sono i presupposti per il passaggio da una prospettiva *mono-stakeholder* a una prospettiva *multistakeholder*.

Le imprese sociali sono considerate comunemente organizzazioni multistakeholder, la cui corporate governance è contraddistinta da (Antoldi, 2003)<sup>5</sup>:

- assenza di interessi proprietari;
- differenti motivazioni che orientano le scelte ed i comportamenti degli organi di governo;
- rilevanza del ruolo svolto dai diversi detentori di interesse.

Le imprese sociali sono generalmente caratterizzate da processi decisionali democratici volti a favorire meccanismi di partecipazione dei portatori di interesse, prevedendo il loro coinvolgimento nel governo dell'organizzazione. Per descriverne la governance è necessario chiarire le peculiarità che ne fondano l'assetto istituzionale (Crescenzi, 2002):

- identità molto forte fondata sui principi, valori, mission;
- rilevante importanza della responsabilità sociale come caratteristica intrinseca dell'organizzazione;
- struttura organizzativa basata sulla responsabilizzazione dei singoli che garantisca un corretto equilibrio tra gestione e controllo.

Assumere comportamenti socialmente responsabili significa coinvolgere nella gestione dell'impresa i diversi soggetti interessati, valutandone livelli e modalità di partecipazione. In questo senso è importante definire un buon sistema di governance per dare voce e rappresentanza sostanziale a tutti gli interlocutori aziendali salvaguardandone interessi, diritti, opportunità.

Nell'ambito della governance partecipativa è indispensabile agire in modo responsabile, comunicare con trasparenza e condividere regole e obiettivi che l'impresa sociale si pone e come essa li realizza. Una governance partecipata è più complessa e onerosa (in termini di tempo e investimenti) e non

4 Il concetto di stakeholder appare come elemento fondamentale del paradigma economico-aziendale italiano sin dalle sue origini (Airoldi, Amatori, Invernizzi, 1995).

5 Per approfondimenti sulla governance, sull'approccio multistakeholder e sui processi decisionali delle imprese sociali e si vedano, tra gli altri: Borzaga, 2005 - pp. 137-149; Borzaga, Fazzi, 2008 - pp. 7-14; Fazzi, 2007; Sacconi, 2004; Faillo, Sacconi, 2009.

segue regole valide per tutte le imprese; in contesti in cui la fiducia tra gli stakeholder è sedimentata porta ad una maggiore efficienza delle azioni d'impresa. Infatti, nonostante il processo decisionale sia più lento rispetto a una governance tradizionale o gerarchica, il coinvolgimento dei diversi detentori di interesse conduce a decisioni di migliore qualità e a un maggior valore aggiunto economico-sociale; le decisioni sono prese sulla base di informazioni rilevanti, sono differenziate e legate al territorio. Il coinvolgimento degli stakeholder rende dinamici i flussi informativi con l'esterno, facilita la ricognizione dei bisogni emergenti e delle problematiche sociali del territorio e, in linea generale, permette di trovare più facilmente soluzioni a problemi complessi (Locke, 1997). Inoltre la *governance multistakeholder* (o allargata o partecipata) aumenta la capacità di controllo dell'organizzazione, in quanto i diversi detentori di interesse sono incentivati a verificare il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa; conseguentemente vengono limitati i comportamenti opportunistici e difforni da quelli prefissati, che potrebbero nuocere all'attività d'impresa. Le imprese sociali che adottano la forma cooperativa favoriscono il modello di governance multistakeholder, in quanto con questa forma giuridica sono incentivati i processi di inclusione dei differenti stakeholder nella base sociale. Questa di frequente è composta da una pluralità di soggetti differenti; ciò rende più spontanei i processi partecipativi nelle pratiche decisionali e di rendicontazione.

Nelle imprese sociali la proprietà del capitale è molto frazionata, con una base sociale ampia ed eterogenea, caratteristica che comporta un'assunzione di delega a organi che presidiano il processo gestionale. La delega prevede la presenza di forte fiducia, che si ottiene grazie alla relazione, alla conoscenza reciproca e alla trasparenza comunicativa, realizzate tramite percorsi collettivi, momenti comuni di confronto e dialogo e altre iniziative tese a ridurre il divario tra chi lavora, chi decide e una serie di altri soggetti legati all'impresa.

Gli organi stabiliti per legge sono le Assemblee dei Soci (AdS), organo sovrano a cui possono partecipare tutti i soci, che nomina i consiglieri e vigila sull'operato dei Consigli di Amministrazione (o Consigli Direttivi nel caso delle associazioni), guidati da un Presidente (e da un Vice Presidente)<sup>6</sup>. Le attività del CdA sono numerose, dalla nomina del Presidente e del Vice Presidente al monitoraggio dell'andamento sociale, economico e gestionale della cooperativa, dalla valutazione e approvazione del bilancio (prima della presentazione in AdS) alla definizione delle scelte politiche, dall'attribuzione di deleghe alla definizione dell'assetto organizzativo.

Le considerazioni fin qui condotte evidenziano la complessità che possono incontrare le imprese sociali nell'attuare una governance allargata, complessità evidenziata anche dall'esame delle organizzazioni oggetto di analisi.

### Il caso studio: obiettivi e metodologia

La ricerca ha avuto per oggetto l'universo delle MAG (le mutue autogestione) nate in Italia a partire dalla fine degli anni '70 (MAG Verona<sup>7</sup> nata nel 1978; MAG2 Finance di Milano attiva dal 1980; MAG4 Piemonte con sede a Torino e costituita nel 1987; MAG6 di Reggio Emilia nata nel 1988; MAG Venezia fondata nel 1992; MAG Roma costituita nel 2005).

La ricerca empirica si è posta come obiettivi l'analisi delle attività di coinvolgimento degli stakeholder attuata da tali organizzazioni. Come precedentemente osservato, le research questions a cui si è cercato di dare una risposta sono: le MAG possano essere definite imprese sociali multistakeholder? La teoria di corporate governance allargata tipica delle imprese multistakeholder è coerente con le caratteristiche delle MAG?

Da un punto di vista metodologico, data la limitatezza dell'universo indagato, la tecnica scelta per la ricerca è stata quella dei *case study* (Otley, Berry, 1994; Siggelkow, 2007). L'analisi dello studio di caso si è stata realizzata attraverso un'indagine con un questionario semi-strutturato,<sup>8</sup> composto da domande chiuse dicotomiche, a scelta multipla e alcune domande aperte e tramite l'esame di documenti aziendali esistenti.

### La governance nelle MAG

In questo paragrafo si analizza la corporate governance delle MAG, grazie allo studio di alcuni elementi, quali la base sociale, gli organi decisionali, la modalità di comunicazione agli stakeholder e la partecipazione dei soci. Fasi importanti nell'analisi di un'impresa sociale sono:

- l'individuazione dei propri stakeholder e relativa mappatura<sup>9</sup>, nonché la formulazione delle strategie da adottare nei loro confronti;
- l'analisi degli interessi degli stakeholder;
- l'osservazione dell'impresa come rete di interconnessioni tra diversi interlocutori, verificandone coinvolgimento e partecipazione.

6 Entrambi sono membri del Consiglio di Amministrazione o Consiglio Direttivo.

7 MAG Verona è composta da due realtà: Società Mutua per l'Autogestione nata nel 1978 e, a partire dal 1982, dalla cooperativa MAG Servizi. Nell'analisi, per semplificazione, MAG Verona verrà considerata come unica realtà; i dati quantitativi sono stati rilevati come una media dei dati delle due organizzazioni. Mission, principi e modalità di governance sono gli stessi all'interno delle due realtà.

8 Il questionario è costituito da 52 domande relative a diversi temi, suddivisi nelle seguenti sezioni: organi decisionali, base sociale, assetto organizzativo, partecipazione alla gestione e strumenti di comunicazione.

9 Mappa degli stakeholder (Freeman, 1984 - pp. 24-25, p. 54).



## La base sociale

La base sociale delle MAG è numerosa,<sup>10</sup> molto differenziata e composta sia da persone fisiche che da persone giuridiche. La percentuale di soci persone fisiche raggiunge mediamente l'80% del totale dei soci. Le organizzazioni socie sono in genere altre cooperative (di produzione e lavoro), cooperative sociali di tipo A e B e associazioni. In alcune MAG gli stakeholder interni sono anche società di persone, società di capitali, enti pubblici, circoli culturali e parrocchie.

I soci sono soggetti che scelgono di aderire all'obiezione monetaria mettendo il proprio denaro a capitale sociale della cooperativa. Essere soci MAG significa far parte di una struttura che raccoglie i risparmi dei singoli individui o gruppi e utilizza questo capitale per finanziare, a condizioni agevolate, imprese non profit. Dunque tra i soci vi sono soggetti finanziatori - che scelgono di mettere i propri risparmi all'interno della cooperativa - e soggetti finanziati<sup>11</sup>.

## Organi decisionali

Il coinvolgimento degli stakeholder interni avviene in modo più sistematico e frequente rispetto agli stakeholder esterni. Nelle MAG le Assemblee dei Soci (AdS) rappresentano uno dei più importanti momenti di partecipazione e aggregazione. Sono convocate mediamente due volte l'anno e trattano diversi argomenti: approvazione di bilancio preventivo e consuntivo e nomina del Consiglio di Amministrazione (previste per legge), aggiornamento e condivisione di decisioni strategiche, attività finanziaria (es. gestione dei rischi problematici), altre attività (formazione e consulenza, progetti avviati). Due delle MAG organizzano stabilmente tre o quattro riunioni assembleari all'anno, ogni tre o quattro mesi, in modo che le assemblee siano occasione di aggiornamento reciproco e discussione di temi legati al mondo dell'economia solidale (commercio equo, finanza solidale) di cui le MAG sono parte attiva.

Nelle AdS si coinvolgono i soci attraverso sessioni plenarie, discussioni in sottogruppi e successivi momenti collettivi per riportare le considerazioni elaborate; spesso vengono utilizzati laboratori informali, ludici o di sperimentazione, per motivare e stimolare confronto e dialogo. Alcune MAG organizzano le AdS di sera; altre propongono il fine settimana (una o due giornate) per facilitare sia la partecipazione che la creazione di un contesto informale di conoscenza reciproca per rendere più forte la relazione. Il numero dei soci partecipanti alle AdS è esiguo rispetto al totale dei soci, con alcune precisazioni:

- alcune MAG hanno evidenziato come la partecipazione alle AdS sia soggetta a forti rotazioni di presenze (alle AdS partecipano i soci attivi più una quota di soci variabile e diversa ogni volta);
- distanze e costi di trasferimento (i soci possono provenire da zone non limitrofe) sono spesso un ostacolo alla partecipazione;
- alcune MAG organizzano le AdS presso organizzazioni socie, decentrandosi spesso rispetto alla propria sede;
- in alcuni casi, visto il numero di soci elevato, non è possibile accertare l'effettivo recapito della convocazione. Per alcune MAG l'invio della convocazione assembleare avviene tramite e-mail (ai soci dei quali si ha un recapito e-mail), per tutti gli altri tramite lettera. Alcune MAG scelgono una convocazione via lettera seguita da un contatto telefonico a un ristretto gruppo di soci (selezionati tra quelli di più recente acquisizione e territorialmente più prossimi). In genere partecipano alle AdS tutti o la maggior parte degli amministratori e un certo numero - seppur limitato - di soci finanziati. Le AdS sono aperte anche a soggetti non soci, interessati o a diventarlo o a conoscere la cooperativa; costantemente partecipano dai 2 ai 5 soggetti esterni.

I Consigli di Amministrazione (CdA) sono l'organo di governo delle MAG. Mediamente sono convocati una volta al mese (convocazioni ogni quindici giorni nel caso di due MAG). I membri del CdA sono tutti soci e variano dai 6 ai 10 componenti; sono scelti dall'Assemblea dei Soci - che ne decide il numero (in media un minimo di 3 e un massimo di 17) - durano in carica tre anni e sono rieleggibili, fattore che fornisce stabilità alla linea di governo. Tra gli amministratori vi sono anche soci lavoratori (mediamente il 40% del totale - si va dall'11% in alcune MAG al 56% in altre in dipendenza dalle scelte di gestione e dal numero di lavoratori). Agli incontri del CdA possono partecipare tutti i soci, che hanno diritto di parola e contribuiscono a discussioni e dibattiti (Consiglio di Amministrazione "aperto"). Questa formula ha permesso a diverse persone di avvicinarsi in modo consapevole al "mondo MAG" (4 o 5 soci mediamente partecipano alle riunioni del CdA). Per incentivare la partecipazione alcune MAG inviano ai propri soci una comunicazione (scritta e/o on line) in merito alle date degli incontri. Generalmente le riunioni sono aperte anche agli stakeholder non soci.

Le modalità con cui vengono scelti gli Amministratori (da proporre poi all'AdS) possono essere candidature spontanee e/o inviti a soci storici e/o a soci attivi che stanno intraprendendo un percorso comune, con

<sup>10</sup> Il numero dei soci delle MAG varia a seconda delle organizzazioni: dai 207 soci di MAG Roma (MAG di più recente costituzione) ai 1.302 soci di MAG2 Milano.

<sup>11</sup> Alcune MAG hanno scelto di finanziare esclusivamente cooperative, associazioni e società di mutuo soccorso socie, altre invece finanziano anche i singoli individui, società individuali o altre forme giuridiche diverse dalle cooperative.

cui la relazione è forte e che hanno intenzione di dare un maggior contributo. Qualche MAG nomina tra gli Amministratori anche Presidenti di cooperative e/o associazioni socie, nell'ottica di coinvolgimento della comunità e del territorio. Inoltre vengono coinvolti i soci lavoratori: due MAG su sei hanno il 100% dei propri lavoratori all'interno del CdA, ognuna ritiene fondamentale la presenza dei lavoratori per rappresentanza e per il principio dell'autogestione, fondamentale per realtà come le MAG, in modo che il ruolo politico e strategico e il ruolo operativo non siano separati.

Il Presidente viene proposto dal CdA e l'AdS ne approva o meno la scelta. Il ruolo del Presidente non è uguale in ogni MAG. In un'ottica di autogestione alcune MAG vedono nella carica presidenziale unicamente un ruolo di legale rappresentante che possa verificare il corretto funzionamento delle principali mansioni intervenendo solo nei momenti di criticità. In questi casi la scelta del candidato può avvenire a rotazione tra i membri del consiglio, oppure scegliendo un membro che gode di ottimo rapporto di fiducia, con forte capacità di delega e che sappia reggere serenamente il peso delle responsabilità. Altre MAG invece accentrano molte funzioni in capo al Presidente; in generale sono persone presenti in cooperativa da diverso tempo, soci fondatori o comunque soci attivi, con buona conoscenza del territorio e dell'economia solidale, credibilità, competenze di leadership e capacità di mediazione. Una sola MAG vincola l'essere Presidente all'essere socio lavoratore.

Le decisioni all'interno del CdA per tre MAG su sei sono attuate per consenso (le altre per maggioranza, una testa un voto), qualunque sia l'argomento in discussione. Secondo questa modalità, quando non si riesce a prendere una posizione condivisa vi sono due possibilità: se la minoranza, pur essendo contraria all'ipotesi in questione, non ha gravi motivazioni contrarie, allora sarà la maggioranza a prevalere; diversamente, anche se una sola persona è contraria si concede più tempo per analizzare il problema, rinviando la decisione ad un momento successivo; solo dopo il fallimento di tutti questi tentativi, è prevista la possibilità di decidere a maggioranza.

Le attività del CdA sono strategiche e decisionali: discute e delibera i finanziamenti da erogare, definisce le strategie e le politiche, controlla l'andamento generale della cooperativa. In alcuni casi il CdA svolge anche funzioni più operative come l'organizzazione delle assemblee e la ripartizione delle responsabilità e dei compiti/carichi di lavoro. In due MAG è emersa l'esistenza sia di momenti interni di autoformazione aperti ai soci assidui, sia confronti su tematiche di

particolare interesse per la cooperativa. Le competenze che gli amministratori e dirigenti devono avere o acquisire per garantire elevati livelli di performance economica e sociale sono essenziali. Le competenze possono essere di vario tipo (Fazzi, 2008):

- tecnico-gestionali: per garantire un equilibrio contabile ed economico di impresa attraverso sistemi di controllo di gestione, informatizzazione contabile, ecc. Queste competenze portano ad un aumento di efficienza che migliora la performance economica e l'immagine di affidabilità nei confronti dell'esterno;
- organizzative: per progettare, strutturare e rendere funzionali i principali strumenti di comunicazione, controllo e coordinamento;
- imprenditoriali: legate a capacità di innovare, di gestione e organizzazione dell'impresa.

Nelle organizzazioni di terzo settore le competenze organizzative e imprenditoriali sono spesso trascurate, fattore che genera spesso un elemento di debolezza dei processi decisionali e di governance, a cui si aggiunge in alcuni casi la scarsità di risorse da investire in programmi formativi, il turnover degli operatori, l'accentramento della leadership e il basso livello di ricambio dei dirigenti. Partendo da queste considerazioni si potrebbero mettere in atto strategie di sviluppo che consolidino la formazione e la crescita delle competenze dei dirigenti.

In stretta collaborazione con il CdA opera lo staff dei lavoratori (che nella quasi totalità dei casi analizzati sono anche soci), che si occupa dell'organizzazione e della gestione operativa della cooperativa. Lo staff dei lavoratori si riunisce con regolarità per programmare attività, gestire contatti con i soci e non soci, predisporre l'organigramma da sottoporre alla ratifica del consiglio, aggiornare periodicamente il CdA e predisporre l'ordine del giorno dei consigli e delle assemblee.

Per quanto riguarda la divisione del lavoro la struttura organizzativa è spesso orizzontale: i compiti vengono suddivisi tra lavoratori o unità poste allo stesso livello organizzativo, non vi è una ripartizione gerarchica tra i lavoratori, il singolo opera in piena autonomia all'interno di un quadro definito congiuntamente dall'organo di coordinamento. In alcune realtà invece l'organizzazione è verticale, ossia con diversi livelli che si differenziano per il contenuto di autorità decisionale di cui dispongono. In generale il lavoro è suddiviso tra uffici, commissioni o gruppi di lavoro. Le commissioni o gruppi di lavoro sono gruppi intermedi tra il CdA, i soci e i lavoratori e sono strumenti di confronto ed elaborazione che permettono alla base sociale di avvicinarsi all'attività di

gestione; i partecipanti sono i soci lavoratori e i soci attivi interessati. I gruppi di lavoro di alcune MAG si occupano di consulenza e formazione, finanziamenti/istruttorie (in cui vengono discusse le richieste di finanziamenti, l'andamento del settore, come promuovere i finanziamenti e i rientri problematici), raccolta del capitale sociale. E' inoltre presente un gruppo comunicazione che si occupa della gestione del sito web e newsletter, dell'organizzazione di incontri, della predisposizione di materiali informativi, della commissione rappresentanza in cui vengono discussi aspetti politici, dell'organizzazione delle assemblee dei soci, delle pubbliche relazioni.

I soci attivi sono soci che più continuamente assicurano la loro presenza, in particolare partecipando alle riunioni dei diversi organi, sociali e non; sono presenti in ogni MAG, che si sono perciò dotate di specifici organi sociali non consueti, al fine di decentrare la gestione ai soci (es. i gruppi di lavoro).

### *Comunicazione e partecipazione*

La partecipazione è da considerarsi come un complemento alla leadership. La capacità di influenzare concretamente il processo decisionale dipende da una molteplicità di fattori: la varietà degli argomenti sui quali gli stakeholder sono chiamati a esprimersi, la presenza del diritto di voto per stabilire una preferenza e del diritto di parola per esprimere la propria posizione, la presenza del diritto alla consultazione, le doti di leadership e le competenze riconosciute allo stakeholder da parte degli altri interlocutori (Angiari, Bortolin, Canino, Locatelli, Pavione, 2007).

Nella quasi totalità delle MAG sono previsti momenti di confronto e coinvolgimento degli stakeholder ulteriori rispetto agli organi sociali e gruppi interni: colloqui con i soci finanziati, incontri di presentazione di nuovi progetti, convegni, laboratori sul denaro,<sup>12</sup> partecipazione ai distretti di economia solidale.<sup>13</sup>

Inoltre sono stati predisposti dei questionari interni per valutare il grado di soddisfazione dei soci, anche se nella maggior parte dei casi i risultati sono stati considerati soltanto nella redazione dei bilanci sociali. Alcune MAG redigono il prospetto di "produzione e distribuzione del valore aggiunto",<sup>14</sup> documento che fornisce informazioni sulla rappresentazione del valore sociale prodotto e distribuito agli stakeholder ed è realizzato dalla riclassificazione di valori di bilancio d'esercizio (GBS, 2001; Andreus, 2007). Tre MAG hanno realizzato il bilancio sociale, che utilizzano come strumento di valutazione del proprio operato; la redazione del bilancio sociale avviene senza

l'ausilio di consulenti esterni, da parte di un gruppo di lavoro composto da soci attivi, lavoratori e amministratori e raccogliendo osservazioni di alcuni stakeholder esterni.

Per valutare le modalità di coinvolgimento degli stakeholder è stata effettuata inoltre un'analisi su documenti aziendali reperibili sui siti internet. I documenti che formalizzano principi di governance allargata, partecipazione e trasparenza tipici dei meccanismi di governo multistakeholder sono: lo statuto, l'atto costitutivo, il regolamento interno, il bilancio sociale (per chi lo redige) e il rendiconto sociale delle attività, redatto da una delle MAG e allegato al bilancio di esercizio (Tabella 1).

In questi documenti viene spesso descritto il coinvolgimento degli stakeholder e si fa esplicito riferimento ai soci e agli stakeholder esterni, alle intenzioni di rendere partecipe la base sociale oltre alla usuale, seppur fondamentale, comunicazione e trasparenza. Le dichiarazioni statutarie o di regolamento sul coinvolgimento degli stakeholder sono spesso in contrasto con le informazioni presenti sui bilanci sociali, da cui emerge che questa volontà avviene limitatamente ai soci assidui e difficilmente coinvolgendo soprattutto i soci finanziati.

La comunicazione con i soci avviene, oltre che durante le AdS e le partecipazioni ai CdA e ai gruppi di lavoro interni, anche attraverso il sito internet, l'invio di una newsletter tramite e/o un periodico di informazione sulla vita della MAG, discussioni online su forum o mailing list, contatti telefonici mirati, eventi e manifestazioni pubbliche (per esempio le fiere di economia solidale). La newsletter viene inviata con regolarità e riporta aggiornamenti sulla finanza mutualistica,<sup>15</sup> sul territorio e sull'economia solidale; è anche utilizzata come strumento informativo dell'attività della cooperativa (resoconto delle AdS, estratti dei bilanci, la descrizione degli ultimi finanziamenti). I siti internet risultano completi e con informazioni sulla cooperativa (storia, attività, struttura, progetti, principi e valori, dati sulla raccolta di capitale sociale e numero soci), i bilanci (economici e sociali), l'elenco dei finanziamenti, il manifesto della finanza mutualistica e solidale, il resoconto delle AdS, le informazioni su come partecipare e su come diventare socio, gli appuntamenti, i contatti e vari altri documenti.

In generale le modalità di coinvolgimento messe in atto da un'impresa sociale sociali possono variare dalla semplice informazione, alla partecipazione reale, con un conseguente diverso impatto sul processo decisionale. Lo stesso accade nelle MAG, dove si riscontra

12 Strumento utilizzato da diverse MAG per sollecitare un confronto con i propri stakeholder sul tema del denaro e sulle scelte quotidiane di consumo e risparmio. Si basa sulla risposta all'interrogativo: "Che influenza ha il denaro sul nostro tempo, sul potere che esercitiamo, nelle nostre relazioni con gli altri?".

13 Da alcuni anni si sono sviluppate reti di organizzazioni di economia solidale, le quali agiscono attraverso distretti di economia solidale (DES). I DES sono organizzazioni territoriali, economiche e sociali che perseguono i seguenti obiettivi: realizzazione di un'economia equa e socialmente sostenibile, sostenibilità ecologica, valorizzazione della dimensione locale.

14 Il valore aggiunto corrisponde alla ricchezza (misurata in termini economici) prodotta dall'azienda nell'esercizio ed è destinata a remunerare il complesso degli interlocutori interni. Il processo di calcolo riclassifica i dati del conto economico in modo da evidenziare la produzione e la successiva distribuzione del valore aggiunto agli stakeholder di riferimento (GBS, 2001).

15 Nel 2010 il Coordinamento delle MAG ha redatto il "Manifesto della finanza mutualistica e solidale", un documento in cui vengono fissati i principi e le norme dell'attività finanziaria e di tutte le attività ad essa collegate; le organizzazioni che vogliono rientrare nella definizione di imprese a "finanza mutualistica e solidale" devono uniformarsi.



Organizzazione	Documento	Sezione
MAG 4 Piemonte	statuto	Art. 3 Scopo sociale: "La Cooperativa per sostenere tali iniziative promuove uno strumento finanziario alternativo dove la fiducia e la conoscenza delle persone".
MAG4 Piemonte*	statuto	Art. 8 Obblighi e diritti dei soci: "I soci inoltre: concorrono alla gestione dell'impresa partecipando alla formazione degli organi sociali e alla definizione della struttura di direzione e conduzione della medesima; partecipano all'elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni concernenti le scelte strategiche".
MAG Venezia	statuto	Art. 3 Scopo sociale: "La Cooperativa intende porsi come strumento di collegamento tra i soci [...] garantendo su tali progetti completa trasparenza ed informazione a tutti i soci, nelle forme più precise ed efficaci".  Art. 4 Oggetto Sociale: "Il rapporto mutualistico si concretizza attraverso la partecipazione dei soci alla vita attiva della cooperativa nei suoi aspetti sociali, culturali, gestionali ed economici".
MAG Venezia	bilancio sociale	Pag. 19: "MAG si basa sul sostegno e sul coinvolgimento della propria base sociale per questo è stata chiesta la disponibilità ai soci di partecipare attivamente alla vita della cooperativa".  Pag. 37: "Gli obiettivi di miglioramento sui quali si è chiesto ai soci di dare le loro indicazioni hanno riguardato i seguenti ambiti: la comunicazione di MAG, la partecipazione attiva e il coinvolgimento dei soci, le linee di sviluppo delle attività future".  Pagg. 38 e 39: "Il numero non molto rilevante di questionari pervenuti e le osservazioni delle presenze alle assemblee necessitano una riflessione da parte della cooperativa MAG sulla necessità di coinvolgere più efficacemente la base sociale all'interno della vita della cooperativa".
MAG Roma	statuto	Art. 3 Scopo sociale: "[...] Operando secondo questi principi si intende organizzare un'impresa che persegua, mediante la solidale partecipazione della base sociale e di tutto il gruppo sociale che ad essa fa riferimento, scopi sociali economici, culturali ed educativi".
MAG6 Reggio Emilia**	bilancio sociale	Pag. 38: "Durante il percorso per la richiesta di finanziamento e, per qualche tempo, anche in seguito, i soci partecipano alla vita associativa della MAG, per esempio andando alle assemblee, seguendo eventuali dibattiti online, partecipando ad iniziative; poi nel tempo, la distanza, gli impegni lavorativi prendono il sopravvento e il rapporto di amicizia, di scambio pian piano si assottiglia".

tabella 1  
Contenuti dei documenti aziendali delle MAG

\* contenuti simili nei documenti di: MAG2, MAG Roma, MAG6

\*\* Il bilancio sociale di MAG6 è quasi interamente redatto dagli stakeholder e dalle loro riflessioni, apprezzamenti, critiche, aspettative, utilizzando interviste, indicatori oggettivi, incontri di confronto delle informazioni emerse, e lavori a gruppi più ristretti.

però un comune denominatore molto forte: la ricerca di relazione con le persone, elemento fondamentale per l'esistenza di una MAG in quanto l'attività di finanza mutualistica esiste e sopravvive grazie alla logica fiduciaria. Una MAG è una società che si basa sul rapporto fiduciario con i soci e in cui le relazioni interpersonali si realizzano nei ruoli e nei meccanismi dove concetti come la responsabilità, il rischio, il potere, la fiducia, la delega, la trasparenza e la partecipazione sussistono costantemente.

## Conclusioni

Dopo una breve introduzione teorica in merito al concetto di impresa sociale e governance multistakeholder, questo paper ha voluto proporre una riflessione sui meccanismi di governance di una tipologia di impresa sociale che, alla luce delle caratteristiche emerse dall'analisi dei casi, possiamo di fatto definire multistakeholder. Le MAG, cercando di conciliare gli interessi delle varie parti, affermando la propria responsabilità sociale, assumendo gli impegni nei confronti degli stakeholder, comunicando in maniera trasparente e condividendo con gli interlocutori obiettivi e azioni, hanno i presupposti per una governance multistakeholder allargata agli stakeholder, che risultano coinvolti nelle politiche decisionali e partecipi alla vita dell'organizzazione.

Sono state evidenziate sia le difficoltà nel rendere la governance partecipata in pratiche decisionali che coinvolgano la maggior parte degli stakeholder, sia i pregi di questa tipologia di governo societario. Per le imprese sociali il coinvolgimento dei diversi stakeholder nel governo dell'organizzazione costituisce un importante elemento capace di generare significativi vantaggi competitivi (Fazzi, 2007):

- riduzione dei deficit informativi tra l'ente produttore e i fruitori dei servizi, in quanto questi interlocutori – entrando nell'impresa come soggetti attivi (soci o membri del consiglio di amministrazione) – acquisiscono responsabilità diretta nel definire le linee di sviluppo e gestione dell'organizzazione;
- incremento dell'efficienza e dell'efficacia produttiva, in quanto queste sono strettamente collegate alla capacità degli attori di adattare le proprie azioni alle situazioni con cui essi sono chiamati a confrontarsi; sono fortemente legate all'impegno dei soggetti interessati alla produzione dei servizi;
- aumento della capacità di controllo, in settori in cui è difficile affidarne la responsabilità a soggetti esterni in quanto vi sono servizi di natura poco definita e i cui beneficiari spesso non sono in grado, in modo

autonomo, di effettuare processi di scelta razionali; si creano così minori rischi di opportunismo e maggiori garanzie;

- maggiori stimoli all'apprendimento, grazie a più punti di vista, con una conseguente maggior capacità di innovazione e riflessione;
- capacità di generare risorse aggiuntive esterne all'organizzazione, attraverso maggiori scambi con l'ambiente e con una probabilità maggiore di condividere la responsabilità degli obiettivi.

Attuando politiche e azioni di coinvolgimento degli stakeholder possono svilupparsi fattori di forza nell'ambito della gestione strategica, come per esempio:

- uno sviluppo sociale più equo e sostenibile nel tempo, dando agli stakeholder l'opportunità di essere ascoltati e di influire sui processi decisionali strategici;
- una più appropriata gestione del rischio e della reputazione, raggiunta attraverso la salvaguardia da conflitti tra gruppi di interesse;
- una maggiore capitalizzazione delle risorse (know how, tecnologia, capitale umano) per la soluzione di problemi e per il raggiungimento di obiettivi, difficilmente raggiungibili singolarmente;
- una migliore comprensione del core business;
- una crescita della fiducia nell'impresa e sua legittimazione sociale.

La qualità dei processi decisionali e di governance di un'impresa sociale si basa sulla partecipazione, concetto molto ampio che comprende riflessioni sulla distribuzione del potere, sulla delega, sull'ascolto, sulla consultazione e sulla progettazione collettiva. Per rendere effettiva la partecipazione innanzitutto occorre ampliare il più possibile la presenza dei soggetti che influenzano i processi decisionali che avvengono all'interno delle organizzazioni. Per fare sì che questo si realizzi, gli Amministratori delle MAG hanno cercato di aumentare partecipazione attraverso l'apertura degli incontri del Consiglio di Amministrazione, la diffusione delle Assemblee dei Soci sul territorio e la creazione di gruppi interni che diano possibilità anche ai soci interessati di contribuire all'esistenza della cooperativa stessa.

Le imprese sociali, per applicare questa tipologia complessa di governance, devono essere in grado di saper valorizzare la presenza di vari stakeholder, elaborarne gli stimoli<sup>16</sup> e rispettare le aspettative generate. L'organizzazione deve dotarsi di forte flessibilità, adattabilità e di una buona capacità di problem-solving per essere all'altezza delle esigenze da soddisfare.

<sup>16</sup> Gli stimoli apportati influenzano l'organizzazione e si sostanziano nell'espressione di idee e nella assunzione di decisioni che modificano o potrebbero modificare l'esistenza dell'impresa sociale stessa, a seconda del grado di influenza, più o meno incisivo, che il portatore di interessi è in grado di esercitare.

---

Si osserva inoltre la centralità del socio lavoratore: è il perno intorno a cui ruota il governo di queste cooperative, essendo presente nei CdA, negli organi di staff, nei gruppi interni più affini alle proprie funzioni, nell'AdS. Un elevato coinvolgimento dei lavoratori nella gestione e nel perseguimento degli obiettivi d'impresa (favorito dalla struttura democratica) e un certo grado di autonomia nello svolgimento dell'attività sono fattori in grado di ridurre l'opportunismo e far sì che gli obiettivi individuali convergano verso obiettivi comuni.

Le MAG sono consapevoli che l'adozione di queste modalità di governance comporti un appesantimento organizzativo ed un rallentamento del processo decisionale; ciò viene compensato, almeno in parte, da un maggior controllo dell'organizzazione da parte di tutti gli stakeholder coinvolti, aumentando la loro soddisfazione.

La cooperativa resta comunque un'ottima base di partenza per rendere effettive le politiche di una governance multistakeholder, perché questa forma giuridica garantisce la partecipazione della base sociale, che gode del diritto formale di determinare le scelte dell'organizzazione: la partecipazione alle scelte è (o dovrebbe essere) uno dei fondamentali vantaggi mutualistici che "danno senso" alla forma dell'impresa cooperativa.

## Bibliografia

Airoidi G., Amatori F., Invernizzi G. (1995), *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano.

Airoidi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna.

Amaduzzi A. (2002), *L'azienda nel suo sistema operante*, Utet, Torino.

Andreas M. (2007), "Il valore aggiunto", in Andreas M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, Mc Graw-Hill, Milano, pp. 137-158.

Angiari B., Bortolin F., Canino P., Locatelli R., Pavione E. (2007), "Modalità di governo delle imprese sociali: sistema e struttura di governo e partecipazione dei soci", in Cesarini F., Locatelli R. (a cura di), *Le imprese sociali. Modelli di governance e problemi gestionali*, Franco Angeli, Milano, pp. 121-122.

Antoldi F. (2003), *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*, Mc Graw-Hill, Milano.

Barbetta G.P. (2000), *Il settore nonprofit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, Il Mulino, Bologna.

Baumol W.J. (1967), *Business, Behaviour, Value and Growth*, Harcourt, Brace & World, New York.

Borzaga C. (2002), "Sull'impresa sociale", *ISSAN working paper*, 19, Trento. <http://eprints.biblio.unitn.it/263/1/wp19.pdf>

Borzaga C. (2005), "L'impresa sociale", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, pp. 137-149.

- 
- Borzaga C. (2009), "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, pp. 516-526.
- Borzaga C., Defourny J. (2001), *L'impresa sociale in prospettiva europea. Diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*, Edizioni31, Trento.
- Borzaga C., Fazzi L. (2008), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma.
- Borzaga C., Tortia E. (2006), "Worker Motivation, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, pp. 255-248. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764006287207>
- Coda V. (1967), *Proprietà, lavoro e governo d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Commissione Europea (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 definitivo, Bruxelles.
- Crescenzi M. (2002), *Manager e management non profit: la sfida etica*, ASVI, Roma.
- Faillò M., Sacconi L. (2009), "La governance dell'impresa sociale", in L. Bruni, S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 471-484.
- Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci, Roma.
- Fazzi L. (2008), "La governance e i processi decisionali per lo sviluppo dell'impresa sociale", in Bernardoni A. (a cura di), *Imprese cooperative sociali. Identità, responsabilità, governance, accountability*, Maggioli, Rimini, pp. 193-200.
- Ferrera M. (1998), *Le trappole del welfare*, Il Mulino, Bologna.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Fornasari M., Zamagni V. (1997), *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Vallecchi, Firenze.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, MA.
- Frooman J. (1999), "Stakeholder Influence Strategy", *The Academy of Management Review*, 24(2), pp. 191-205. <http://dx.doi.org/10.2307/259074>
- Galbraith J.K. (1971), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- GBS Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001), *I principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Locke E. (1997), "The Myths of Behavior Mod in Organization", *Academy of Management Review*, 3, pp. 594-601. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1977.4406724>
- Masini C. (1964), *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Onida P. (1965), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Otley, D.T., Berry, A.J. (1994), "Case Study Research in Management Accounting and Control", *Management Accounting Research*, 5(1), pp. 45-65. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1994.1004>

---

Pavolini E. (2003), *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare fra istituzioni e società civile*, Il Mulino, Bologna.

Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2005), *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano.

Sacconi L. (2004), "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", *Liuc Papers* 143, Serie Etica, Diritto ed Economia, 11.  
<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/143.pdf>

Saraceno P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia.

Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.

Siggelkow N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20-24.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882>

Tosi S. (2004), *Azioni locali nella crisi del welfare state*, Libreria Clup, Milano.

Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol.1, Giuffrè, Milano.