
LA PRODUZIONE DI VALORE NELL'ERA DELL'IBRIDAZIONE

short paper

Marco Tognetti, Paolo Venturi
Ottobre 2013



Marco Tognetti

Paolo Venturi

Co-edizione LAMA Development
and Cooperation Agency e AICCON,

Short paper

Ottobre 2013

1. Il livello macro

Una delle certezze che in questa epoca di insicurezze ci viene restituita a livello macro (cioè di sistema-Paese) è che è finita l'era della netta "separazione" tra Stato, privato for profit e privato non profit.

L'assunzione e l'espletamento della funzione di pubblica utilità, la cui titolarità in passato veniva tipicamente assegnata allo Stato, deve oggi allargarsi e includere nuovi soggetti capaci di condividere una comune visione di bene. In altri termini, bisogna assumere una nuova prospettiva di interpretazione e di azione, quella della co-produzione dei beni di pubblica utilità, ovvero di quei beni in grado di rimuovere o ridurre il disagio sociale nelle sue diverse espressioni e, di conseguenza, di aumentare il livello di benessere collettivo.

La co-produzione implica che una molteplicità di soggetti (Stato, privato for profit e non profit) superino la logica individualista e la "monocrazia" dei poteri finora imperanti. Significa, in altri termini, riuscire a generare tali beni all'interno di rapporti di interconnessione tra loro esistenti, al fine di una produzione di valore economico, istituzionale e sociale non osservabile unicamente in un modalità "verticale". Al contrario, per essere compresi e analizzati debbono essere avvicinati l'uno con l'altro, fatti interagire: un miscela virtuosa capace di restituire a ciascuno, poi, il proprio "potere".

Ad esempio, la produzione di valore economico, non è più meramente prerogativa di soggetti aventi natura for profit. Secondo il concetto di shared value, infatti, introdotto da Porter e Kramer nel 2011, sempre più imprese for profit hanno compreso l'importanza di dare evidenza della loro azione di costruzione di valore condiviso, concetto che sottolinea la capacità di creare valore economico congiuntamente ad un valore per la società dando risposta ai suoi bisogni e alle sfide cui deve far fronte.

Di conseguenza, la dimensione sociale non è meramente l'unico obiettivo dell'agire dei soggetti non profit al giorno d'oggi. I recenti dati Istat (2013, anno di riferimento 2011) dimostrano come l'avanzamento del non profit (+28% del numero di istituzioni e +9,5% di addetti rispetto al 2001) non abbia avuto un effetto di sostituzione sul pubblico o del privato for profit. Piuttosto si tratta di un incremento che nasce dalla sua capacità di tenere insieme relazioni, interesse pubblico e dimensione economica.

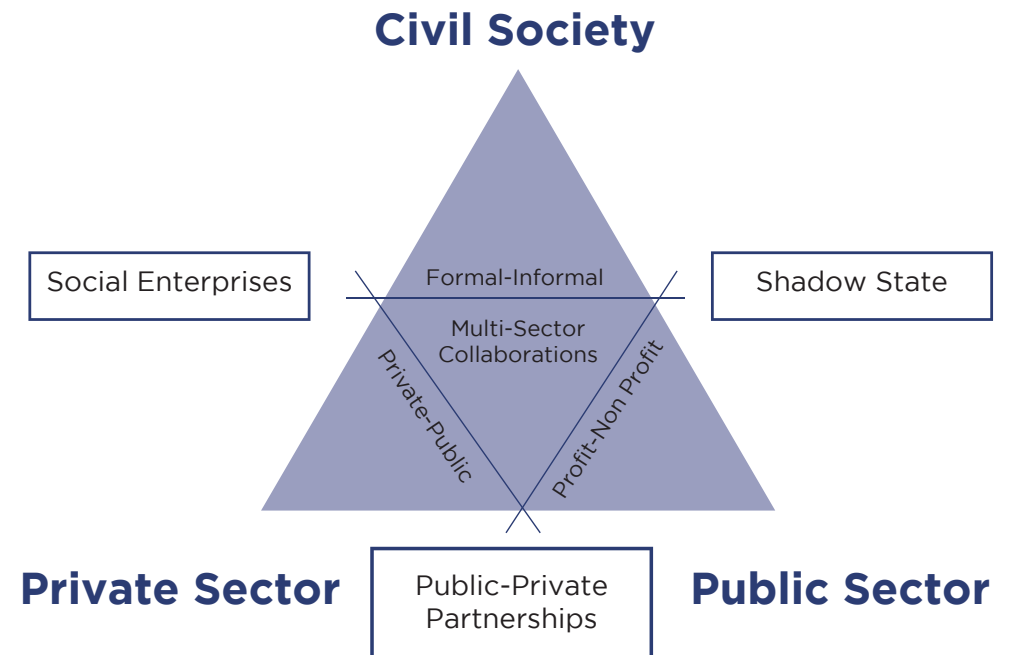
Ciò significa dare vita ad un'era della complementarità, dell'integrazione, della collaborazione, ma soprattutto della cooperazione e dell'ibridazione, dove in particolare quest'ultimo termine indica l'attuazione di un processo in cui logiche diverse - anche apparentemente in contrasto tra loro - vengono portate avanti insieme per il raggiungimento di obiettivi comuni.

A livello macro ciò si traduce nella capacità di perseguire al contempo l'ottenimento di obiettivi di natura sociale ed economici nella costruzione di nuovo modello di welfare nonché nel ripensare al tessuto economico ed imprenditoriale del nostro Paese. In primo luogo, si tratta di riformulare un sistema di welfare basato sulla cd. sussidiarietà circolare, ovvero quel principio che si pone quale obiettivo quello di far interagire, in modo sistematico e permanente, i tre vertici del triangolo che rappresenta l'intera società e cioè il vertice che denota la sfera politico-istituzionale, quello della sfera commerciale e quello della sfera della società civile. In secondo luogo, si tratta di cambiare il paradigma sottostante il tessuto economico ed imprenditoriale nazionale, che si traduce in una capacità di sviluppare in tal senso modelli maggiormente inclusivi ed equi orientati alla produzione di valore economico non solo per l'impresa ma anche per la comunità di riferimento.

In altri termini, assumere la prospettiva dell'ibridazione influenza radicalmente il nostro modello di sviluppo, quest'ultimo inteso come processo che coinvolge non solo aspetti di natura economica, ma anche sociale e politica (concetto diverso da quello di crescita, che invece si riferisce alla capacità di uno specifico tessuto economico di incrementare la disponibilità di beni e servizi per rispondere al fabbisogno della popolazione di riferimento). Ciò implica la conseguente necessità di veder tradotto tale processo all'interno dei soggetti delle diverse sfere che compongono la nostra società.

Infatti, se cambia la modalità di produzione del valore necessariamente dovranno cambiare anche le istituzioni (in termini di regole, di policy, ecc.), ad oggi incapaci ad operare un cambiamento in grado di garantire il passaggio da capacità a capacitazione á la Sen, permettendo così alle persone di mettere a frutto le proprie capacità e tradurle in azioni. Inoltre, un cambiamento nella modalità di produzione del valore comporta anche un necessario cambiamento verso un modello di sviluppo fondato sul concetto del co-operare, ovvero un modello in cui si condividono non solo i mezzi (come invece accade in un modello collaborativo) ma anche i fini del proprio agire.

In tal senso, la dimensione sociale non è più relegata ad essere un output del processo di re- distribuzione messo in atto dalle istituzioni pubbliche, bensì diventa un input, ovvero un meccanismo generativo all'interno di un modello di "sviluppo umano integrale" in virtù dell'apporto di un valore specifico all'interno del processo produttivo (si pensi, ad esempio, al mutualismo) superando così la logica "a due tempi" che vede una scissione e una successione temporale dei processi di produzione e redistribuzione di valore sociale.



2. Il livello micro

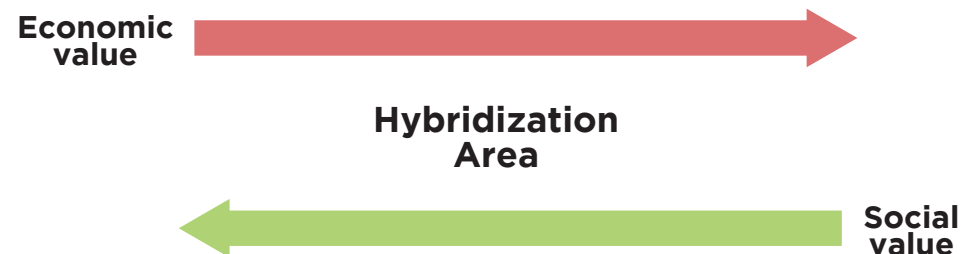
Come in precedenza anticipato, il processo di ibridazione deriva dall'esistenza di due processi convergenti che tendono a contendersi uno spazio decisivo e strategico: da un lato, la necessità di aggiungere al tradizionale operato (di natura sostanzialmente commerciale) dei soggetti for profit una dimensione sociale (relazionale) che vada di pari passo. Dall'altro lato, il bisogno dei soggetti non profit di fare propri modelli organizzativi che permettano un più ampio respiro in termini di superamento dei vincoli legati alla governance e di accesso a risorse finanziarie differenziate.

Alla luce di queste necessità, oggi si vedono sempre più nascere soggetti ibridi, ovvero realtà che si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione for profit/non profit, ovvero riducono questo confine assumendo missioni sociali e producendo al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la loro missione.

Comune denominatore dell'azione di tali soggetti è il perseguimento della sostenibilità, intesa non come riduzione dell'impatto negativo in termini sociali (o ambientali) delle attività intraprese, bensì come tentativo di creare miglioramenti sistemici a livello sociale (ed ambientale) attraverso la loro azione (erogazione di servizi o commercializzazione di prodotti). In tal modo, le organizzazioni ibride sperimentano nuove combinazioni di attività imprenditoriali caratterizzate da elementi di innovazione volti ad ottenere un forte impatto in termini di cambiamento sociale.

Il processo di ibridazione a livello micro - cioè all'interno di singoli soggetti - si sviluppa, in particolare, rispetto a specifiche aree: l'ideazione del modello di business (o business model), la configurazione della governance, la struttura organizzativa e lo stile di leadership, nonché la combinazione di risorse economico-finanziarie a disposizione.

I primi elementi di ibridazione possono essere riscontrati nel modello



Fonte: Rago, Venturi (2013)

di business di un soggetto, evidenziando ad esempio un'apertura verso un network di partner di diversa natura, piuttosto che dando una definizione di valore offerto che tenga conto sia di una dimensione economica che sociale.

Ciò si ripercuote, ovviamente, sulla governance dell'organizzazione in questione, solitamente formata da una pluralità di soggetti caratterizzati da differenti background di esperienza, di funzioni, di forme giuridiche, ecc.; così come pure sulla necessità di un'apertura in termini di leadership e di una complessità - in senso positivo - di competenze richieste a livello di struttura organizzativa.

Il processo di ibridazione, inoltre, permette di internalizzare investimenti e "capitali pazienti" per scopi di natura sociale al fine di consentire

il finanziamento delle proprie attività attraverso un mix di strumenti finanziari che permettono di diversificare rischi ed opportunità. Attraverso la sua flessibilità, il concetto di ibridazione permette dunque di massimizzare la capacità delle organizzazioni di adattarsi ad uno scenario, sociale ed economico, estremamente complesso e differenziato, cui istituzioni tradizionali – all'interno di un'azione individualista – oggi non sono più in grado di fornire risposte consone.

Tale processo comporta l'emersione di due modelli di imprenditorialità, caratterizzato da due diverse modalità di produzione del valore:

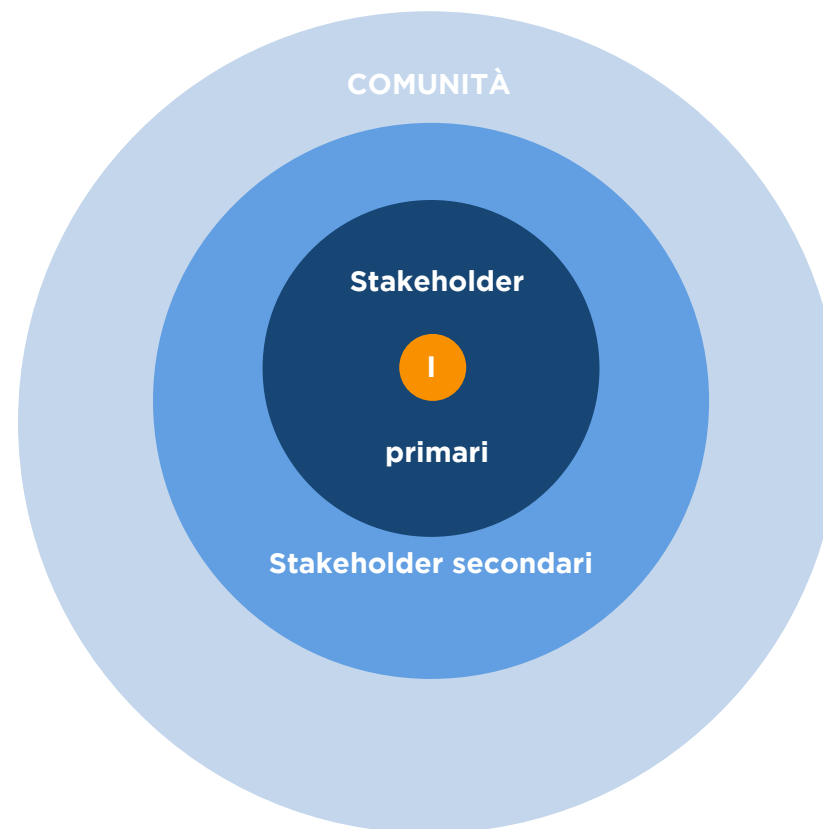
1. da un lato un modello che dà origine a istituzioni estrattive, in cui il valore estratto dal sistema è redistribuito in maniera esclusiva a specifici gruppi di soggetti. La presenza esclusiva di tale modello è certamente in grado di garantire la crescita del sistema ma non altrettanto lo sviluppo e l'equità;
2. dall'altro lato, invece, un modello generatore di istituzioni inclusive, dove il processo di produzione del valore viene "socializzato" e condiviso tra tutti i soggetti che ne prendono parte, indipendentemente dalle loro connotazioni e specificità.

Ovviamente, il secondo è quello che nel presente lavoro ci interessa. Non si tratta però dell'esaltazione di una logica egualitarista ideologica, non si afferma che la "socializzazione" del valore deve essere obbligatoria e uguale per tutti. Si afferma piuttosto che la comprensione delle mutate condizioni del sistema, e il riconoscimento dell'elemento sociale (relazionale) come input, conferiscono al modello di istituzione inclusiva un valore aggiunto per il sistema. Solo la presenza di entrambi i modelli (pluralismo delle forme di impresa) può garantire una reale democrazia economica.

3. Metamorfosi delle imprese e delle organizzazioni

Come nell'evoluzione di ogni sistema naturale, cambiamenti a livello macro sono generati da, e a loro volta generano, mutamenti a livello micro. L'adattamento è una delle caratteristiche fondamentali per qualsiasi organismo che intende sopravvivere nei processi evolutivi. Assistiamo così all'interno delle imprese di ogni settore ad evoluzioni caratterizzate da quattro ordini di mutamento: comunità, fiducia, partecipazione e scambi. Analizziamoli uno per uno, intendendoli tra loro funzionalmente interconnessi:

1. Comunità: il concetto di comunità si determina a partire dall'identificazione di due tipi di portatori di interessi (stakeholder). Sono identificabili come stakeholder primari coloro i quali sono più direttamente toccati dall'esistenza stessa dell'organismo-impresa (e delle organizzazioni in genere). Possiamo dunque comprendere in questa categoria i dipendenti, i proprietari dell'azienda, i soci della cooperativa o dell'associazione, i fornitori e i sub-fornitori. Sono primari in quanto hanno forme di relazione con l'impresa tali per cui possono esercitare su di essa un certo potere diretto (pagare, non pagare, scioperare, votare, ecc.). Identifichiamo invece come stakeholder secondari la cerchia esterna di portatori di interessi, i quali sono effettivamente toccati dall'esistenza dell'impresa/organizzazione ma ad un livello indiretto, ovvero (tradizionalmente) senza la possibilità di incidere direttamente sulle decisioni che su essi stessi impattano. Pensiamo ai clienti, alle istituzioni, al territorio in cui l'impresa è inserita. Fino a pochi anni fa l'atteggiamento diffuso era quello di identificare stakeholder primari e secondari, come entità rispetto alle quali adottare logiche di contrattazione-compensazione. Impresa e stakeholder come soggetti separati, "alieni", ognuno dei quali persegue il suo individuale interesse, che si incontrano per gestire la non voluta e non ricercata, seppur necessa-



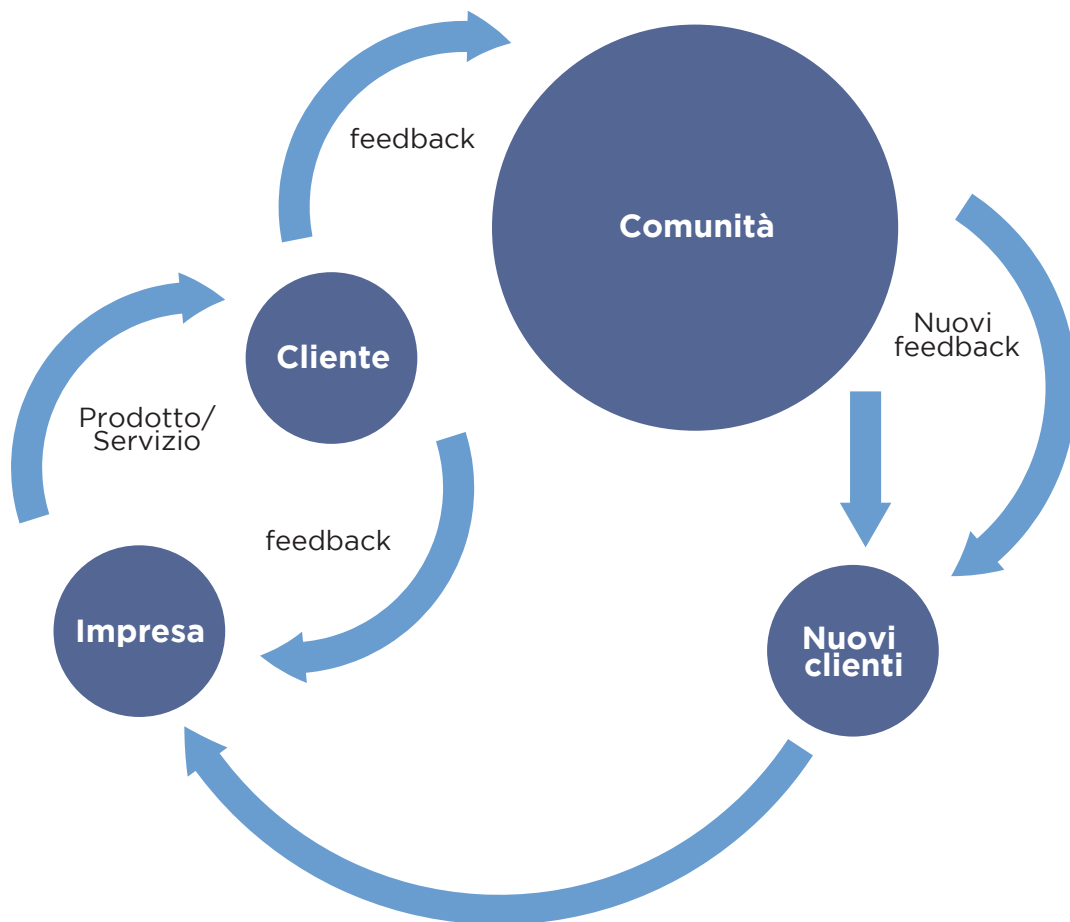
ria e imprescindibile, relazione tra loro. È evidente che, soprattutto per istituzioni e Terzo Settore, esiste un continuum di iniziative che negli anni hanno parzialmente “allentato” questo principio. Assumiamolo comunque come punto di partenza per la nostra dissertazione.

Al tempo dell’ibridazione tutto cambia. Il concetto di comunità stravolge questa logica di “alterità” tra impresa e stakeholder sovrapponendo i campi di interesse e portando i vari soggetti ad interagire a più livelli. Se l’impresa diventa parte del territorio, e se il territorio senza impresa non è lo stesso, se i lavoratori sono l’impresa come lo sono i proprietari (ed a volte addirittura le due categorie tendono a coincidere), se l’ambiente non è solo un vincolo, ma anche una risorsa, allora la relazione non è più solo di contrattazione-compensazione, ma diventa di reciproca collaborazione. L’eterogenesi dei fini si riduce, e le funzioni obiettivo dei vari stakeholder tendono a convergere. Ovviamente questo non significa l’eliminazione di una certa tensione “contrattuale” tra le parti, ma modifica sostanzialmente il modo con cui i soggetti intendono l’azione reciproca. Vedremo come nei due passaggi successivi.

2. Fiducia: la fiducia è fin da Adam Smith identificata come un ingrediente determinante per l’esistenza di un mercato. Senza fiducia non ci sono scambi. Lo strumento stesso per lo scambio, ovvero la moneta, richiede la generale fiducia nel fatto che il valore che rappresenta sarà effettivamente riconosciuto come valido nel tempo, nel luogo e con il soggetto con il quale proverò a spendere i miei 10 €. Se così non fosse (e la storia degli ultimi 100 anni è ricca di casi in cui a seguito di shock finanziari la perdita di fiducia nella moneta accelera la sua svalutazione, pensiamo a Turchia, Argentina e molti altri ancora) quel pezzo di carta non potrebbe assolvere alla sua

funzione. Non solo, la fiducia è stata ormai più volte riconosciuta come un elemento portante del posizionamento e del marketing aziendale. Collegata alla reputazione, la fiducia è quella che consente al cliente di tornare sui prodotti che ha apprezzato, di tornare allo stesso banco di frutta al mercato dove ha mangiato delle pesche buone, di consigliare il prodotto ad altri.

Al tempo dell’ibridazione, con una comunità allargata che converge verso interessi comuni, la fiducia diventa un collante fondamentale di questo processo. Ma non solo: le imprese che stanno percorrendo questi percorsi di mutamento sanno che la fiducia è un processo di feedback loops, durante il quale un certo primo input (le pesche sono buone) produce un feedback (il cliente torna) che necessita un nuovo input (anche le banane del nuovo acquisto sono buone) al fine di generare un ulteriore feedback (il cliente torna con un amico). Questo processo iterativo è forte nel premio (torno da te) quanto nella sanzione (non torno e sconsiglio a tutti di venire da te). Alimentare la fiducia dunque comporta un certo trasferimento di potere alla comunità: questo cambia molto il modo con cui fino a poco tempo fa erano intesi marketing e comunicazione. I social network, dove reputazione, feedback degli utenti, voti online sul gradimento, ecc. sono all’ordine del giorno, sono la punta massimo di rappresentazione di questa nuova modalità d’interazione fiduciaria. La comunicazione e il marketing unidirezionali, attraverso i quali l’impresa intende “convincere” il compratore della validità/utilità del prodotto, non basta più. È la comunità che conferisce valore al messaggio dell’azienda, facendolo letteralmente “rimbalzare” tra i suoi membri e generando così flussi di ritorno positivi o negativi. Infine, un comunità come quella sopra descritta, che alimenta percorsi di fiducia iterativi, ha bisogno e richiede di essere costantemente



informata. La trasparenza diventa così inevitabile. Quando non è l'impresa a perseguirla sono gli utenti/clienti a chiederla, pena la perdita di fiducia. Il vincolo fiduciario alimenta la comunità fintanto che alla domanda di trasparenza corrisponde una risposta puntuale. Tutto questo è alimentato e alimenta partecipazione;

3. Partecipazione: l'ultimo elemento dell'evoluzione ibrida delle aziende è la partecipazione. Anche in questo caso dobbiamo leggerla a due livelli: la partecipazione interna, ovvero di coloro che hanno un legame di lavoro con l'impresa, quelli che abbiamo definito stakeholder primari, e quella esterna, ovvero degli stakeholder secondari. Rispetto ai primi sono interessanti i processi di co-creazione, co-design, team building e di Team Project Management del lavoro. L'organizzazione gerarchica-piramidale non è coerente e non regge all'impatto delle logiche di feedback loops sopra descritte. Le organizzazioni ibride, siano esse imprese, istituzioni o organizzazioni non profit, devono interiorizzare meccanismi partecipativi, nei quali i ruoli si ricostruiscono sulla base di gerarchie funzionali, che possono vedere alcuni ruoli ruotare tra le persone. Per fare un esempio una persona può essere capo progetto di una commessa e allo stesso tempo essere staff del progetto gestito da un altro capo commessa. È chiaro che non per tutti i ruoli vale questa turnazione, ma in molti casi la compresenza di persone come membri di staff di varie unità progettuali è ricorrente. Tali pratiche sono risultate estremamente utili nel rafforzamento dei sistemi di gestione e controllo. Non è strano infatti che un problema possa essere prima e meglio percepito da chi è "più vicino" allo stesso. Pensiamo ad una catastrofe naturale: i migliori sistemi di allerta sono quelli che prevedono un mix tra punti di rilevazione fissi (rilevatori ottici, satellite ecc.) che, ad esempio, monitorano il moto ondoso

del mare, e sistemi di rilevazione mobili, o “in diretta” (ovvero ad esempio raccolta di chiamate di allerta dei cittadini che abitano sulla costa). L’incrocio fra questi dati consente di avere un quadro più chiaro e dettagliato di cosa, come e quando si sta verificando, potendo così lanciare l’allerta per tempo. La stessa cosa vale nell’impresa. Il mix tra sistemi di controllo standard (ad esempio software che monitorano le performance di una macchina) uniti a forme partecipative (meeting con gli operatori/operai per condividere le criticità rilevate) consente risposte efficaci/efficienti molto migliori, potendo contare su una base informativa molto più articolata.

Dal punto di vista degli stakeholder esterni, invece, partecipazione altro non è che l’atto volontario di produrre feedback, di richiedere informazioni e di condividerle. Senza partecipazione la comunità non potrebbe vivere. Non importa che tutti i membri siano attivi: come dimostrano le statistiche sulla partecipazione online, basta che una percentuale compresa tra l’8 e il 10% partecipi attivamente per avere una comunità informata e in grado di mobilitarsi in massa quanto un tema viene percepito come “urgente”. Ma perché dovremmo aspettarci questo apporto “volontario” da parte dei diversi stakeholder? Dobbiamo introdurre l’ultimo concetto: lo scambio.

4. Scambi: nell’era di comunità interattive, che partecipano, alimentando percorsi di fiducia, l’elemento dello scambio è fondamentale. Lo è per due motivi: il primo poiché ciò che si scambia è oggetto di relazione, e quindi di valutazione, da parte della comunità. L’esempio più calzante lo troviamo nel terzo settore: si può considerare concluso il tempo in cui una donazione avveniva tout court, soltanto perché “è Natale”. Chi dona cerca nell’atto del

donare una relazione col soggetto a cui dona. Vuole sapere che fine fanno i soldi, vuole conoscere come opera chi riceve il dono, vuole sentirsi parte di una comunità, e non solo un numero d’ordine sulla ricevuta di donazione. Per questo chi dona cerca uno scambio, che non è necessariamente materiale, ma è vincolante tanto quanto chi paga per un pomodoro vuole il pomodoro, e vuole che sia buono. L’organizzazione ibrida dunque non può prescindere dallo scambiare consapevolmente beni materiali o immateriali con gli stakeholder. In questo senso il mercato, nella sua versione anche più “antica”, è l’ambiente in cui sono inserite tutte le organizzazioni, profit e non profit, al tempo dell’ibridazione. Attenzione: stiamo parlando di una logica di mercato “originale”, ovvero non quello esasperatamente predatorio e teso all’accumulazione di capitale come lo abbiamo conosciuto ultimamente. Parliamo piuttosto di un ambiente comune, dove le relazioni fiduciarie sono alimentate dalla circolazione di beni materiali, beni immateriali e servizi, ai quali ne corrispondo altrettanti, in parte facilitati da un medium (la moneta), in parte determinati indipendentemente dall’uso del medium (conoscenza, informazioni, ma anche scambi mutualistici vicini a dono e baratto). L’organizzazione ibrida e l’impresa ibrida vivono di scambi, alimentano scambi e rafforzano tramite essi comunità, fiducia e partecipazione.

Tutto quanto abbiamo descritto dunque vale per qualsiasi attore del sistema attuale. Si potrebbero rileggere le quattro tendenze per valutare l’azione di un partito politico, come di un sindacato, di una ONG come di un’impresa manifatturiera. Con i dovuti aggiustamenti e particolarismi, comunità, fiducia, partecipazione e scambi sono i quattro ingredienti dell’evoluzione di ogni “organismo” moderno che intenda adattarsi al presente preservando la propria mission.

4. Conclusioni: protezione sociale, mercato e imprese ibride

Nel presente lavoro abbiamo citato non a caso l'interazione tra welfare e mercato. Inteso e considerato nella forma descritta nei paragrafi precedenti, la sfida dell'organizzazione ibrida è coniugare il mercato con una sana architettura di protezione sociale. Infatti, se anche la mano del mercato è invisibile, la maggioranza dei suoi attori sono invece tangibili: le persone sono in ogni caso la base di qualsiasi azione economica, sociale e politica. Terminali ultimi del consumo, agenti delle scelte, fattori della produzione, beneficiari delle politiche, per quanto la tecnologia possa superarne la presenza in numerose fasi, o aumentarne l'azione tramite il virtuale, rimane il fatto che tutto quanto compone la società ha bisogno di persone fisiche attive e capaci.

Non dunque una visione basata sull'uguaglianza dei diritti, né quella più liberale incentrata sull'uguaglianza nelle posizioni di partenza, quanto invece, appunto, una tensione, e dunque un ruolo di Stato e Privato, verso l'uguaglianza nelle capacità. Rivediamo dunque in sintesi quanto descritto nei paragrafi precedenti alla luce del principio di uguaglianza che abbiamo appena dichiarato:

- sorpassiamo la visione che contrappone primo (Stato), secondo (imprese) e terzo settore (non profit). In una visione organico-sistemica più attori convergono su obiettivi che possano contemporaneamente soddisfare risultati economici, obiettivi generali della comunità ed obiettivi particolari del gruppo target cui i beni/servizi si indirizzano;
- nasce così un'organizzazione ibrida, che, sulla base di quattro parametri (comunità, fiducia, partecipazione e scambi) appare essere anche la più adatta a "sopravvivere" all'interno dell'ecosistema socio-economico-politico contemporaneo;

- stante il sistema, ed accettando la prospettiva dell'ibridazione, il problema a livello di policy, e l'opportunità a livello di market, non è tanto quello unicamente di servire un bisogno, né di garantirne la sua definitiva soluzione "ai blocchi di partenza" affidando ex post al "merito" la definizione delle posizioni "d'arrivo", quanto quello di consentire ad ogni membro della comunità di poter interpretare le proprie capacità e tradurle in azione (ciò che Amrtya Sen chiama rispettivamente capabilities and functioning).

Bibliografia

Becchetti, L. (2013), "Quale mercato per quale economia?", in P. Venturi e S. Rago (a cura di), Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012", AICCON, Forlì.

Carmosino G., The Reclaim, su magazine CARTA, Dicembre 2009 N.44, pagg 36 - 39

Castells M., The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK. Blackwell. 1996;

Geronimi Stoll M., Dieci idee di un pubblicitario disertore, su magazine CARTA n.44 pagg. 40-41

Huybrechts, B. (2012), Fair Trade Organizations and Social Enterprise. Social Innovation through Hybrid Organization Models, Routledge, London and New York.

IAB - Interactive Advertising Bureau, Social Advertising Best Practices, New York, May 2009

LGiU-Local Government Information Unit ,Youth participation growing up, London, December 2009

Lorenzo G. (a cura di), "Accordi,reti e vantaggio competitivo", Etas Libri, 1992

MacFayden L. et al., A Synopsis of Social Marketing, Institute of Social Marketing,1999

Murray R., Grice J.C. e Mulgan G., "Il libro bianco sulla innovazione sociale", 2009

Nicholls, A. (2012), The Politics of Social Entrepreneurship: Power and Social Change in International Contexts, presentazione realizzata in occasione della 4th International Social Innovation Research Conference, Birmingham, 12-14 settembre.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value," in Harvard Business Review, January-February.

Venturi, P. (2013), "Benvenuti nell'era della Co-produzione", in <<http://blog.vita.it/cooperare/2013/07/15/benvenuti-nellera-della-co-produzione/>>.

Venturi, P., Zandonai F. (a cura di) (2012), Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia: pluralità dei modelli e contributo alla ripresa, Milano, AltrEconomia Edizioni.

Zamagni, S. (2012), "Intervento", in P. Venturi e S. Rago (a cura di), Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale, atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012", AICCON, Forlì.

Contatti

Marco Tognetti
Marco.tognetti@ldca.eu
@MarcoTognetti1

Paolo Venturi
paolo.venturi7@unibo.it
@paoloventuri100

