

Innovazione e lavoro: l'Impact Hub di Siracusa

Maria Olivella Rizza

Ricercatore di Economia politica del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali nell'Università di Catania, <maria.rizza@unict.it>

L'apertura a Siracusa di una sede della rete internazionale di Impact Hub su iniziativa di un gruppo di professionisti e imprenditori siciliani costituisce una risposta costruttiva alle difficoltà economiche e sociali del territorio. Quali sfide sono state rilevate per avviare questa realtà innovativa basata sulla collaborazione? Quali prospettive si affacciano per il domani?

In cinese la parola crisi si scrive con due ideogrammi che significano pericolo e punto cruciale. Una situazione davanti alla quale è inevitabile prendere una posizione: si può fuggire, restare passivi oppure reagire e viverla come un'occasione di crescita.

Nell'autunno 2010 la crisi assumeva due volti nella mia esperienza: quello dei sommovimenti dei mercati finanziari iniziati nel 2007 e quello più personale delle incerte prospettive professionali dopo 13 anni di formazione e lavoro lontano dalla Sicilia. Insieme a un gruppetto di quarantenni siciliani abbiamo scelto di vivere il pericolo insito nella crisi come un'opportunità, imboccando la strada di incoraggiare forme di innovazione sociale che facilitino l'apertura di imprese non votate esclusivamente al profitto, grazie all'esperienza accumulata negli anni dalla **rete internazionale di Impact Hub** (<www.impacthub.net>). Questa si basa, oltre che su una proposta economica, su **uno stile di lavoro e di vita caratterizzato da impegno, efficienza, condivisione, sobrietà e sperimentazione**, oggi diventato realtà nell'Impact Hub di Siracusa (<<http://siracusa.impacthub.net>>).

impacthub.net>), il primo aperto in Sicilia. Lo Hub – letteralmente, in inglese, il mozzo che unisce i raggi della ruota – è il frutto della collaborazione tra soggetti privati ed enti pubblici (il Dipartimento di Architettura dell'Università di Catania distaccato a Siracusa, il Comune di Siracusa, Confcooperative, l'Università di Malta e l'Istituto onnicomprensivo Luigi Pirandello di Lampedusa) e rientra nel progetto Euro-South Hub.

Il progetto **Euro-South Hub**, finanziato dal programma della Commissione Europea Italia Malta 2007-2013, prevede la creazione di un centro di ricerca, lo scambio di esperienze, idee, servizi e iniziative di innovazione sociale.

Impegnata fin dall'inizio in questo progetto, ne propongo una rilettura, per mettere in luce la motivazione ideale che lo sostiene¹. Prima di presentare l'esperienza siracusana è però opportuno dare qualche elemento in più sulla proposta della rete di Impact Hub.

La rete di Impact Hub

Il primo Hub ha aperto i battenti a Londra, nel quartiere di Islington, nel 2005 e da qui si è spontaneamente sviluppata la rete internazionale di **Impact Hub, composta da oltre sessanta spazi operativi e una cinquantina in via di apertura in tutto il mondo, che raccolgono oltre settemila membri**². Nel corso di questi anni essa si è evoluta fino ad assumere l'attuale forma organizzativa ibrida, dopo un iter complesso e travagliato³, definendosi come una comunità del mondo globale formata da persone che si riconoscono in obiettivi comuni. Essa attinge infatti alle caratteristiche di un movimento che fa leva sulla passione dei partecipanti e a quelle di una società di franchising, una struttura organizzativa che consente la più estesa libertà imprenditoriale. Dal punto di vista giuridico, il marchio di Impact Hub è detenuto da The Hub Association, a cui aderiscono tutti gli Hub (una testa un voto per ciascun Hub) e che è anche proprietaria di The Hub GmbH, una *limited company* che eroga agli Hub associati servizi tecnologici, servizi di rete, di progettazione ecc. Sia l'associazione che la società sono entrambe registrate in Austria.

Pensati come luoghi d'intersezione non solo di persone ma anche di competenze e di idee, gli Hub sono spazi di lavoro in comune, dotati di quanto necessario per lo svolgimento di un'attività profes-

¹ L'A. sta anche svolgendo uno studio qualitativo sull'esperienza di The Hub Siracusa per descrivere il formarsi progressivo di quei vincoli di fiducia che nella letteratura economica vengono considerati una precondizione per lo sviluppo dei mercati [N.d.R.].

² In Italia, oltre che a Siracusa, Impact Hub è presente a Bari, Firenze, Milano, Roma, Rovereto (Tn) e Trieste.

³ Si veda Bachmann 2014 per un dettagliato racconto di come la rete Impact Hub ha affrontato la transizione e gestito il nuovo assetto organizzativo.

sionale, in particolare capaci di assicurare una veloce comunicazione. Grazie all'interazione tra le persone che vi gravitano intorno, essi sono anche una sorta di incubatori d'impresa.

Ai membri della Rete è chiesta una quota mensile calcolata in base al numero di ore di frequenza dello Hub, ma ciò che soprattutto conta è l'adesione ai suoi valori ispiratori, la cui condivisione caratterizza gli spazi di Impact Hub, differenziandoli da altri spazi di co-working. Tra questi valori rientra innanzitutto un'opzione per **un modello di sviluppo umano che privilegia l'impresa sociale e la sostenibilità sociale e ambientale** delle attività economiche; in

Il **co-working** consiste nella condivisione di un ambiente da parte di persone che svolgono attività professionali indipendenti.

secondo luogo **una forte propensione all'innovazione sociale** e una sostanziale volontà di cambiamento dell'attuale stile di vita fondato sulla massimizzazione dei consumi, l'indifferenza ai beni comuni e all'ambiente; infine **l'adozione di modelli di interazione inclusivi e collaborativi**, alternativi al modello com-

petitivo considerato obsoleto, inefficiente e causa di guasti economici e sociali. Questo insieme di valori ispira una rigorosa pratica di lavoro e una partecipazione attiva che fanno degli Hub luoghi pulsanti di iniziative economiche e culturali, improntate al gusto dell'attraversamento e della contaminazione fra economia e socialità, cultura e business, formazione e intrattenimento.

La caratteristica principale di questo microintervento di politica economica risiede nella generazione e accumulazione di capitale sociale, grazie a un'azione di trasmissione culturale di valori

Il concetto di **capitale sociale** è stato diffuso dalla Banca Mondiale che lo ha proposto come *missing link* dello sviluppo economico. Molteplici le interpretazioni presenti nelle diverse scienze sociali. Gli economisti fanno ricorso a questo concetto enfatizzandone la dimensione etica, definendolo come l'insieme di quei valori e credenze che aiutano gruppi e individui a superare la logica del "battitore libero", agendo piuttosto in vista del bene comune (Becchetti 2011; Guiso, Sapienza e Zingales 2010). Il paradigma teorico relazionale sottolinea come le relazioni basate sulla reciprocità incrementino il valore dei beni e servizi (Donati 2007).

e prassi di progettazione congiunta e collaborazione che favoriscono il costituirsi di vincoli identitari e di fiducia. Proprio questo aspetto rende particolarmente interessante Impact Hub per il Mezzogiorno, poiché tocca aspetti chiave per il suo sviluppo⁴.

⁴ Il politologo americano Robert Putnam (1994) ritiene che il protrarsi nel tempo di strutture sociali e politiche feudali sia uno dei fattori all'origine di una minore dotazione di capitale sociale nel Mezzogiorno. Sarebbe quindi mancata storicamente l'occasione di imparare a partecipare alla realizzazione del bene comune e a riporre fiducia nelle istituzioni create dal basso, a differenza di quanto accaduto nel Centro-Nord, con l'esperienza dei Comuni e delle Signorie.

I primi passi: la condivisione di un'idea

Nel 2010 i futuri fondatori di Impact Hub Siracusa organizzarono a Catania le «Conversazioni sull'innovazione sociale», invitando quanti tra i loro conoscenti, seriamente impegnati nel mondo del lavoro o della società civile, erano insoddisfatti della situazione attuale e desiderosi di spendersi per un cambiamento. Il progetto dello Hub era stato da poco presentato ai soggetti pubblici e ancora prima di conoscere l'esito dell'iter appena avviato già si investivano energie per capire chi potesse essere interessato a farne parte. Ci si confrontava sugli insoddisfacenti equilibri della realtà siciliana, sul cambiamento possibile e le vie per ottenerlo, attuando un modo di procedere che scardinava l'abituale codice di comportamento locale, secondo cui ogni idea o progetto debba essere circondato da stretto riserbo. Non solo l'idea veniva condivisa, ma si chiedeva di contribuire con suggerimenti e opinioni alla sua realizzazione.

Quale proposta veniva formulata durante questi incontri, informali nello stile ma accuratamente preparati e documentati? Di volta in volta a gruppetti di non più di 8-10 persone veniva presentato un modo di fare impresa mirato alla creazione di valore sociale, **considerando l'economia, piuttosto che la politica, il terreno più adatto a operare un cambiamento capace di ripercussioni sul sistema.** La modalità operativa per conseguire questo obiettivo era individuata nella creazione di uno spazio con una molteplice vocazione: luogo di lavoro, di produzione culturale, di incontro e di ricreazione colta, dove la regola fosse costituita dalla contaminazione di ambiti, discipline e stili diversi, con lo scopo di accelerare i processi di cambiamento e provare a generare in Sicilia occasioni di lavoro (ma anche di incontro) simili a quelle realizzate altrove.

Questa proposta era accompagnata da un cambiamento di prospettiva: la crisi poteva essere un'occasione per cambiare modo di lavorare e di consumare, facendo sì che le scelte private in questi ambiti fossero operate in vista del bene comune e non del ristretto vantaggio individuale. Non solo: poteva essere anche lo spunto per **iniziare a "privatizzare" il pubblico, nel senso di viverlo come spazio proprio,** investendovi le stesse energie e risorse che si impiegano per abbellire e rendere accoglienti le case che siamo sempre orgogliosi di aprire ad amici e forestieri. Infine, poteva anche essere lo sprone a trasformare l'abitudine di ricorrere ai rapporti personali per aggirare le regole della legge e dei mercati nella pratica virtuosa di mettere in contatto quanti, persone e associazioni, lavorano in Sicilia senza ricercare connessioni opache con la politica o l'illegalità.

Non era immediato comprendere come l'attività di co-working potesse favorire l'innovazione sociale e la creazione d'impresa, ma nel tempo **quanti si sono impegnati nello Hub hanno compreso che stavano divenendo attori di innovazione sociale**, sfidando almeno tre rodati codici di comportamento: la competizione di mercato attraverso la richiesta esplicita di collaborazione e condivisione, l'individualismo dominante e, infine, il rimandare ciò che sarebbe da fare nell'immediato, tentazione con cui si misura ogni iniziativa nel Meridione.

Fin da primi incontri si è capito quanto fosse importante impostare un dialogo continuo con le persone coinvolte, a partire da un passaggio apparentemente di poca importanza ma che si è rivelato significativo per la crescita del progetto: l'invio attraverso la posta elettronica di brevi resoconti di quanto discusso. A questo proposito, uno degli invitati ha riferito come la condivisione pubblica delle sue posizioni di dissenso lo avesse rassicurato sulla serietà con cui il suo contributo veniva accolto e valorizzato e lo avesse poi portato alla decisione di collaborare in forma gratuita all'apertura quotidiana dello spazio Hub.

A questa proposta hanno aderito tipologie di persone con caratteristiche differenti: chi aveva diversi anni di formazione e lavoro fuori dalla Sicilia o uomini e donne appassionati e tenaci che si misuravano, ognuno nel suo campo, con la fatica di perseguire un progetto imprenditoriale o associativo nell'ostile tessuto politico e sociale siciliano. Inoltre, nelle maggior parte dei casi, i soggetti coinvolti stavano facendo fronte a una crisi o a un'inquietudine personale, situazioni che grazie a Impact Hub per alcuni si sono tradotte, senza retorica, in reali opportunità.

Le tappe dell'apertura

Nel giugno del 2011 la presa in carico dello spazio messo a disposizione dal Comune di Siracusa è stata fondamentale per l'identità della cosiddetta "community", cioè dell'insieme delle persone che gravitano intorno allo Hub di Siracusa. Tutte le persone incontrate durante le «Conversazioni» sono state invitate a partecipare a un incontro di due giorni animato da tre fondatori che erano stati membri degli Hub di Milano, Londra e Amsterdam. Le attività proposte erano volte a costruire uno spirito di comunità sia nel gruppo degli animatori locali dello Hub sia nei fruitori dello spazio. Usando tecniche di facilitazione sconosciute ai partecipanti si è discusso su quali sono gli svantaggi per chi vive a Siracusa e cosa invece fa della città un centro di attrazione, oltre che su come agire per spostare i limiti del suo sviluppo civile ed economico.

Nella stessa occasione si è lavorato in gruppi per progettare insieme lo spazio fisico dello Hub, favorendo così lo sviluppo del senso di appropriazione del luogo.

L'orizzontalità, l'informalità e la concisione dei tempi nella conduzione di queste attività sono state una sorpresa per i partecipanti, che hanno sperimentato il gusto di partecipare e di esprimersi in una discussione in piccoli gruppi senza essere intimiditi dalle platee numerose, dalla distanza fisica o dal peso dei ruoli. Si è respirata un'aria nuova e si sono percepite delle potenzialità da valorizzare: il rispetto dei tempi di parola accordati, l'ascolto reciproco, un ritorno costruttivo sui contenuti emersi durante le discussioni, il riscoprire la bellezza di cose e di luoghi a cui si è fatta una triste abitudine, la cura dei rapporti umani, la lentezza dei tempi, il senso dell'ospitalità, l'istintivo mettere le persone prima dei rapporti di mercato.

I ritardi accumulati avrebbero potuto posticipare l'apertura quotidiana dello spazio, così nell'aprile 2012 il team dei cofondatori si è impegnato ad aprire lo Hub prima del completamento dei lavori di ristrutturazione, una scelta fatta per non disattendere le attese della community, che ha visto il lavoro gratuito di diverse persone e forme partecipative aperte a tutti, come nel caso dei laboratori di co-creazione degli arredi attraverso il riutilizzo di materiali di scarto. Tutto questo per conseguire un obiettivo la cui realizzazione appariva legata a variabili non del tutto sotto controllo. **La manifestazione di una forma di resilienza rispetto alle abituali difficoltà del contesto ha contagiato i partecipanti e dato anima ai lavori comuni:** la festa per l'apertura ha avuto il sapore di una piccola vittoria per la realizzazione di un sogno ottenuta insieme con determinazione, efficacia e allegria.

La storia della nascita dello Hub Siracusa si conclude nel luglio del 2013 con l'affidamento della gestione dello spazio con procedura di evidenza pubblica all'associazione di promozione sociale The Hub Sicilia, costituita nel 2010 dai tre fondatori e a cui nel tempo hanno aderito altri membri. Si tratta della cerchia più stretta di collaboratori del nucleo centrale dei tre fondatori, composta da persone di età compresa tra i 30 e i 45 anni, provenienti da ambiti disciplinari diversi, con percorsi formativi prestigiosi ed esperienze di lavoro internazionali significative⁵. Prestano il loro lavoro gratuitamente, in cambio del vantaggio offerto dallo stare in un ambiente vivificato da una molteplicità di stimoli e opportunità, talora tradottisi anche in collaborazioni professionali remunerate. Il loro

⁵ I profili dei membri di Impact Hub Siracusa sono presentati nella pagina web <<http://siracusa.impacthub.net/about-us/team/>>

ruolo di *hosts* è cruciale nel funzionamento di un Hub: sono una sorta di anfitrioni che oltre a fare da padroni di casa, occupandosi della manutenzione del wifi o della caffettiera, cercano di capire le ambizioni e potenzialità di ogni fruitore dello spazio, mettendolo in contatto con potenziali partner locali o della rete internazionale con i quali collaborare.

Le difficoltà iniziali e i primi risultati

Da giugno 2011, quando è stato consegnato lo spazio da ristrutturare, questo Hub è stato protagonista di numerose iniziative di varia natura: dagli eventi culturali o a carattere scientifico alla facilitazione di incontri per far emergere dal basso indicazioni per la pubblica amministrazione; dall'ospitalità offerta a workshop internazionali agli incontri di gruppi selezionati di addetti ai lavori su temi specifici, quali ad esempio il polo industriale locale, la strategia "rifiuti zero", le opportunità di finanziamento. A questi eventi ha partecipato un pubblico sempre attento e trasversale, in parte proveniente dalla rete di contatti che si è costituita nel tempo, composta da oltre 700 persone che ricevono regolarmente la newsletter delle attività.

Il lavoro svolto in questi pochi anni di vita di Hub Siracusa è stato intenso. Prima di tutto si è investito per mantenere viva l'attesa e coltivare le aspettative e lo stile della community, poi vi è stato l'impegno da parte dei tre fondatori per ottenere l'accreditamento presso la Rete internazionale, restia ad accettare la proposta di aprire uno spazio Hub in un luogo diverso dalle grandi capitali dell'innovazione come Londra o San Francisco. **I responsabili della Rete hanno infatti impiegato del tempo a riconoscere che l'innovazione sociale possa essere impiegata per creare sviluppo nelle zone del Mediterraneo** in cui esso langue e quindi a decidere di volersi impegnare in questa sfida.

Anche il fronte della collaborazione con la pubblica amministrazione è stato impegnativo a causa del carattere europeo e del partenariato tra pubblico e privato del progetto Hub Siracusa, tuttavia i soggetti pubblici si sono resi conto della novità importante costituita dal progetto di Hub Siracusa. Un funzionario del Comune di Siracusa osservava che si tratta di un micro-intervento di politica economica che ha rappresentato **un ribaltamento dell'ottica dell'intervento pubblico nel Sud**: invece di avere un soggetto pubblico che fornisce sostegno passivizzante a un privato che non ce la fa, in questo caso siamo di fronte a privati che prendono l'iniziativa di coinvolgere il settore pubblico per aumentare il valore della loro azione.

La professionalità dello stile di lavoro e la qualità delle relazioni umane che vanno costruendosi mentre si coopera nelle varie attività attraggono un numero sempre maggiore di collaboratori, che si ritrovano a lavorare insieme su più fronti, dalla realizzazione degli arredi alla partecipazione ai bandi europei, dalla programmazione delle attività all'allestimento di eventi, spesso con l'impressione di mettere troppa carne al fuoco e di perdere di vista l'obiettivo finale.

Negli eventi organizzati allo Hub, il ricorso alle tecniche volte a favorire la circolazione e la discussione di idee e informazioni costituisce un altro dei punti di forza del progetto, per «l'opportunità percepita chiaramente di esporsi ed essere ascoltati senza pregiudizi», come dichiara uno dei frequentatori. Un aspetto non secondario, se si tiene conto che in una realtà sociale medio-piccola qual è quella di Siracusa è molto forte la possibilità di essere irrimediabilmente etichettati. Tuttavia resta ancora tanto da imparare: gli *hosts*, che vantano una più lunga esperienza nel ricorso a queste tecniche, osservano come manchi ancora l'abilità di raccogliere tutti i contenuti che emergono e finalizzare il lavoro in vista di priorità operative. Molto benefica è anche la presenza della Rete internazionale, non solo perché dà maggior credit al team, ma anche perché – come sostengono gli stessi “padroni di casa” dello Hub – ai siracusani fa bene sentirsi connessi al mondo che sta fuori, sentire spezzato l'isolazionismo siciliano.

Gli scambi avuti con i membri dello Hub mostrano che **le relazioni create in questo ambito hanno uno stile riconoscibile, improntato alla fiducia, attento, solidale, collaborativo**. Spesso le persone si offrono spontaneamente per contribuire a portare a termine i progetti di un altro membro dell'associazione. Questo clima di fiducia non si respira solo tra quanti sono più direttamente impegnati nello Hub, ma si trasferisce anche all'anello esterno dei fruitori dello spazio, che a loro volta tendono a condividere informazioni e aiutarsi reciprocamente: un modello “virale” se non, addirittura, la realizzazione della *sharing economy* (economia di condivisione).

Conclusioni

L'esperienza di Hub Siracusa può essere riletta dal punto di vista economico grazie al modello sviluppato dagli economisti Acemoglu e Jackson (2013), che hanno studiato l'influenza esercitata dal comportamento di un leader in un contesto dominato da “trappole istituzionali”, cioè comportamenti che determinano equilibri insoddisfacenti, perché procurano vantaggi per pochi e sotto-utilizzazione delle risorse (Polterovich 2008). Il loro studio ha dimostrato che

l'azione riconoscibile di un leader che sovverta le regole di comportamento prevalenti riesce ad avere effetto sui comportamenti degli altri agenti sociali che, osservandolo, lo imitano.

I riscontri avuti dai frequentatori di Hub Siracusa documentano la visibilità e riconoscibilità di questa linea d'azione. Contaminazione e collaborazione sono i principi che ispirano sia l'azione personale che la sperimentazione di modalità condivise di lavoro, consumo, divertimento e altro ancora finalizzate a creare un impatto sulle infrastrutture sociali. **La messa in pratica di questi principi ha richiesto un impegno senza contropartita e anticipi di fiducia, alimentati da ideali e relazioni segnate dalla stima e dal sostegno reciproco.** Senza le forme relazione gratuita che hanno circolato in questi anni di incubazione dello Hub, oggi questo spazio non esisterebbe.

La creazione dei vincoli di fiducia avvenuta insieme al completamento del progetto può essere interpretata come generazione dell'embrione di capitale sociale che la letteratura riconosce come l'anello mancante (*missing link*) per il successo degli interventi di politica economica. Oltre all'importanza documentata delle tecniche di costruzione del senso di comunità e dei contatti internazionali che veicolano nuovi esempi e idee, c'è un elemento reputazionale che fa capo a quello che potremmo definire il capitale morale. Più precisamente, al di là delle formule, **quel che sta facendo la differenza nella costruzione di vincoli di fiducia è l'affidabilità che ispira la proposta di un insieme di valori a cui corrispondono anche comportamenti, interazioni e scelte conseguenti.**

Le indicazioni che si possono trarre per la replicabilità di questi interventi vanno nella direzione della valorizzazione degli elementi umani e relazionali dei processi economici. Forse questo aspetto si lega in modo cruciale alla questione della dimensione degli interventi di politica economica, che potrebbe rendere i microinterventi più efficaci in vista dell'infittimento del capitale sociale. Esiste anche per Impact Hub a Siracusa un interrogativo che riguarda i numeri: quando i membri saranno, come si spera, nell'ordine delle centinaia, sarà ancora possibile continuare a diffondere un modello di lavoro e di business basato sulla condivisione, collaborazione e una relazionalità che gli anglosassoni definirebbero *compassionate*, cioè improntata a un senso di identificazione con l'altro da sé? Questa è la domanda su cui andiamo timorosamente riflettendo, mentre viviamo come un miracolo la possibilità di lavorare insieme in un clima in cui l'efficienza non si contrappone alla condivisione.

- ACEMOGLU D. – JACKSON M. O. (2013), «History, Expectations, and Leadership in Evolution of Social Norms». MIT Department of Economics Working Paper No. 11-10.
- BACHMANN M. (2014), «How the Hub found its center», in *Stanford Social Innovation Review*, 1, 21-27.
- BANCA D'ITALIA (2010), *Il Mezzogiorno e la politica economica dell'Italia*, a cura di Cannari L. e Franco D., Banca d'Italia, Roma.
- BECCHETTI L. (2011). «Capitale sociale e valori etici», in De Blasio G. – Sestito P. (edd.), *Il capitale sociale. Che cos'è e che cosa spiega*, Donzelli, Roma, 59-73.
- BORGOMEIO C. (2013), *L'equivoco del Sud. Sviluppo e Coesione Sociale*, Laterza, Bari.
- BOURDIEU P. (1980), «Le capital social: notes provisoires», in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3.
- BOURDIEU P. (1985), «The Social Space and the Genesis of Groups», in *Social Science Information*, 2, 195-220.
- BOURDIEU P. (1986), «The forms of capital», in RICHARDSON J. G. (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, 241-258.
- DONATI P. (2007), «L'approccio relazionale al capitale sociale», in *Sociologia e Politiche Sociali*, 1, 9-39.
- GUISSO L. – SAPIENZA P. – ZINGALES L. (2010), «Civic Capital as the Missing Link», in EIEF Working Paper 5, <www.eief.it/files/2012/09/wp-05-civic-capital-as-the-missing-link.pdf>.
- LESSER L. E. – PRUSAK L. (1999), Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge, *White Paper of IBM Institute for Knowledge Management*, agosto, <http://providersedge.com/docs/km_articles/cop_-_social_capital_-_org_k.pdf>.
- LESSER L. E. – STORCK J. (2001), «Community of Practice and Organizational Performance», in *IBM Systems Journal*, 4, 831-841.
- ORR J. (1990), «Sharing Knowledge, Celebrating Identities, War Stories and Communities Memory in a service culture», in D. S. Middleton – D. Edwards (edd.), *Collective Remembering. Memory in Society*, Sage Publications, Beverly Hills (CA, USA).
- POLTEROVICH V. (2008), «Institutional Trap», in *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Second Edition, a cura di S. N. Durlauf e L. E. Blume (ed), Palgrave-Macmillan, London.
- PUTNAM R. D. (1994), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton (NJ, USA).
- TRIGILIA C. (2012), *Non c'è Nord senza Sud. Perché la crescita dell'Italia si decide nel Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.