



**ISTITUTO STUDI SVILUPPO AZIENDE NON PROFIT  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO**

## **SULL'IMPRESA SOCIALE**

**di Carlo Borzaga**

Working paper n. 19

# 1. Introduzione<sup>1</sup>

Considerate, fino a pochi anni fa, marginali ed economicamente poco rilevanti, le organizzazioni nonprofit si sono in poco tempo imposte all'attenzione non solo dell'opinione pubblica e dei *policy maker*, ma anche degli economisti. Ciò è avvenuto sia perché si è assistito ad un'oggettiva e impreveduta crescita del numero di organizzazioni e di occupati<sup>2</sup>, sia perché molte delle nuove organizzazioni nonprofit hanno assunto un ruolo produttivo e una caratterizzazione marcatamente imprenditoriale. Questa evoluzione ha interessato tutti i Paesi europei, sia quelli con modelli di welfare universalistici e con un'offerta di servizi di utilità sociale ampia ed esclusivamente pubblica (come la Svezia), sia quelli in cui le organizzazioni nonprofit erano già diffuse e contribuivano all'offerta di servizi sociali (come Francia e Germania), sia, infine, i Paesi con sistemi di welfare dove, tanto la produzione di servizi di utilità sociale quanto la presenza del settore, erano poco sviluppate (come Italia e Spagna).

A fronte di questa evoluzione, gli economisti europei ed italiani si sono trovati impreparati. Molti hanno reagito dando di esse un'interpretazione in 'negativo', ossia sostenendo che le organizzazioni nonprofit sono un modo per aggirare i vincoli all'assunzione di personale imposti alle amministrazioni locali dalle esigenze di risanamento dei conti pubblici, oppure un mezzo per eludere la normativa fiscale e del lavoro. In questo modo si è evitato di riconoscere alle nonprofit una propria ragion d'essere e si è continuato a ritenerle prive di interesse per l'analisi economica.

---

<sup>1</sup> Nel lavoro sono riprese alcune delle riflessioni sviluppate nella ricerca realizzata in collaborazione con un gruppo di colleghi provenienti da diversi paesi europei e finanziata dalla Comunità Europea "The Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES)" (in corso di pubblicazione in Borzaga, Defourny, 2001). In particolare, si riprendono alcune delle tesi elaborate insieme ad Alberto Bacchiega (cfr. Borzaga, Bacchiega, 2001). Si ringraziano, oltre ad A. Bacchiega, S. Depedri per la collaborazione nella raccolta della letteratura utilizzata nel par. 5, e il MURST per il sostegno concesso con il finanziamento della ricerca su "Analisi economica delle organizzazioni senza fini di lucro: approfondimenti teorici, verifiche empiriche, studi settoriali", nell'ambito dei progetti di ricerca di interesse nazionale.

<sup>2</sup> Nei nove Paesi per cui Salomon e Anheier (2000) sono riusciti a raccogliere dati attendibili, le organizzazioni nonprofit hanno contribuito, nel corso degli anni '90, alla creazione di un quarto dei nuovi posti di lavoro.

Solo una minoranza di economisti si è posta alla ricerca di spiegazioni ‘in positivo’ del fenomeno, cercando di capire se l’esistenza e lo sviluppo di organizzazioni nonprofit siano, invece, conseguenza del possesso di specifici vantaggi competitivi. Tale tesi è stata inizialmente sostenuta nei lavori sviluppati alla fine degli anni ’70 da alcuni economisti americani, benchè in un contesto socio-economico diverso da quello italiano ed europeo. Negli Stati Uniti, infatti, il settore nonprofit ricopre da sempre un ruolo decisamente più rilevante e più autonomo che nei Paesi europei, grazie soprattutto alla diffusione di fondazioni sostenute da donatori che, al contrario, sono quasi inesistenti in Europa. Esso, inoltre, presenta caratteristiche assai diverse anche sotto il profilo delle dimensioni, della regolamentazione, del trattamento fiscale e delle modalità di gestione delle organizzazioni che lo compongono.

In un primo momento è quindi prevalsa la tendenza a rileggere la situazione italiana ed europea alla luce delle teorie statunitensi. Ben presto tuttavia ci si è resi conto dei limiti di queste teorie. Il settore nonprofit che si stava sviluppando in Italia e in Europa era, infatti, assai diverso da quello a cui il dibattito statunitense faceva riferimento. Esso era ed è caratterizzato da: prevalenza di piccole organizzazioni a forte connotazione democratica, elevato ricorso al volontariato, scarsa rilevanza delle donazioni, legami (finanziari, ma non solo) molto stretti con le amministrazioni locali, prevalente orientamento alla produzione di servizi sociali. Per interpretare l’esistenza e lo sviluppo di organizzazioni così caratterizzate è necessario spiegare, non solo perché i consumatori le privilegino, ma anche perché agenti economici razionali si impegnino a costruirle e gestirle. In particolare, è importante offrire spiegazioni convincenti dello sviluppo di organizzazioni nonprofit caratterizzate da una evidente vocazione imprenditoriale: le cosiddette ‘imprese sociali’. Ed è in questa direzione che la ricerca si è progressivamente indirizzata.

Dopo alcuni anni di riflessione, è utile fare il punto del dibattito e offrire qualche nuovo elemento interpretativo. Questo è l’obiettivo delle pagine che seguono. Dopo aver definito l’impresa sociale (par.2), si sviluppa un’analisi critica delle principali teorie economiche del nonprofit, mostrandone i principali limiti (par.3). Si prosegue, quindi, proponendo un’interpretazione delle organizzazioni nonprofit, ed in particolare delle imprese sociali, come “strutture di incentivi”, finalizzate non solo a favorire le transazioni tra privati in un settore particolarmente soggetto ai fallimenti del mercato e

del contratto, come quello dei servizi di utilità sociale, ma anche a sviluppare e conservare nel tempo una funzione distributiva più o meno rilevante (par.4). Si conclude mostrando come questo modo di concepire le organizzazioni nonprofit e le imprese sociali trovi riscontro nei risultati di un crescente numero di ricerche empiriche.

## **2. Dall'organizzazione nonprofit all'impresa sociale**

Per capire le ragioni del ricorso al concetto di “impresa sociale” o di “impresa a finalità sociale” è necessario ripercorrere la recente evoluzione del settore nonprofit in Italia e in Europa. Come è noto, le organizzazioni nonprofit, pur accomunate dal vincolo alla distribuzione di utili, possono svolgere più ruoli, diversi per rilevanza economica. Tra questi, i più importanti sono (Kramer, 1981):

- a) tutela e promozione degli interessi dei cittadini in generale o di specifici gruppi;
- b) redistribuzione di risorse tra individui o gruppi, o tra utilizzi alternativi;
- c) produzione di servizi di utilità sociale, in forma occasionale o stabile, con diverso grado di autonomia dalla pubblica amministrazione.

Rispetto a questi ruoli potenziali, quelli effettivi sono in larga parte condizionati dalla rilevanza che i diversi sistemi di welfare nazionali assegnano all'intervento pubblico. Nei Paesi europei caratterizzati, almeno fino agli anni '80, da sistemi di welfare pubblici molto sviluppati, al settore nonprofit era riconosciuto quasi esclusivamente il ruolo di tutela e promozione, mentre era considerato irrilevante il suo contributo sia alla redistribuzione del reddito che alla produzione di servizi di utilità sociale. Nei paesi in cui quest'ultima era, almeno parzialmente riconosciuta (come Germania, Francia, Olanda, Irlanda), le organizzazioni nonprofit, pur diffuse, si caratterizzavano per una limitata autonomia decisionale e un'elevata dipendenza dai finanziamenti pubblici.

Questo assetto istituzionale si è venuto modificando a partire dagli anni '80. La crescita della domanda di servizi di utilità sociale e la sua sempre più marcata differenziazione, da una parte, e la crisi fiscale dei sistemi di welfare, dall'altra, hanno aperto spazi crescenti per lo sviluppo di forme nonprofit orientate alla produzione di

servizi di utilità sociale, più autonome dalla pubblica amministrazione di quelle preesistenti, soprattutto nella individuazione dei servizi da produrre e nelle modalità di realizzazione.

Definire tali nuove tipologie organizzative semplicemente come ‘nonprofit’, cioè come organizzazioni identificate solo o prevalentemente dall’obbligo di non distribuire utili, non è sembrato sufficiente a coglierne le specificità. Per sottolinearne, rispetto alle altre organizzazioni appartenenti al settore, la natura imprenditoriale e la finalità produttiva, si è diffuso l’utilizzo del concetto di “impresa sociale” o “impresa a finalità sociale”<sup>3</sup>. Con esso si vogliono individuare quelle organizzazioni la cui caratteristica principale non è costituita dall’essere vincolate nella distribuzione di utili ai proprietari, ma quella di combinare una natura imprenditoriale, con i suoi connotati di volontarietà, autonomia, rischio e propensione all’innovazione, con la produzione di un servizio a favore della comunità in cui operano o di gruppi specifici di cittadini.

Più in particolare, da un confronto tra le varie esperienze di imprenditorialità sociale sviluppatasi in Europa, è possibile individuare le caratteristiche essenziali di queste organizzazioni<sup>4</sup>. La loro natura imprenditoriale è dimostrata dal possesso di quattro requisiti:

- a) prevalenza di un’attività di produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa; la distinzione tra le imprese sociali e le altre organizzazioni nonprofit si basa, quindi, sulla presenza, nelle prime, di un’attività produttiva stabile direttamente gestita dall’organizzazione;
- b) elevato grado di autonomia; le imprese sociali sono in genere create volontariamente da un gruppo di agenti che le governano in autonomia, senza vincoli, diretti o indiretti, di autorità pubbliche o di altre organizzazioni, salvo quelli contrattuali volontariamente sottoscritti. I proprietari godono di entrambi i diritti di *voice* ed *exit*,

---

<sup>3</sup> Esso è stato utilizzato, oltre che da alcuni studiosi del settore nonprofit europeo (Borzaga, Defourny, 2001), anche da organismi internazionali, come l’OECD (1999) e la Comunità Europea. Quest’ultimo dopo aver ravvisato nell’impresa sociale (Commissione Europea, 1993) un possibile generatore di nuova occupazione, ha inserito l’impresa sociale nelle *guideline* che i Paesi membri devono seguire nell’elaborazione dei Piani Nazionali per l’Occupazione.

<sup>4</sup> Questo lavoro è stato realizzato dal network di Università europee “The Emergence of Social Enterprises in Europe- EMES”. Si veda Borzaga, Defourny (2001).

poiché dispongono sia del diritto di scegliere l'attività e di gestire l'organizzazione, che della possibilità di lasciare l'organizzazione o di deciderne lo scioglimento<sup>5</sup>;

- c) significativo livello di rischio economico; i promotori delle imprese sociali e i loro proprietari assumono direttamente anche il rischio d'impresa, impegnandovi sia proprie risorse finanziarie<sup>6</sup>, sia soprattutto il proprio lavoro, e il relativo investimento in capitale umano specifico;
- d) presenza di un certo ammontare di lavoro retribuito; sotto il profilo delle risorse umane, le imprese sociali ricorrono sia al lavoro volontario che a forza lavoro remunerata, con una tendenza all'aumento della seconda<sup>7</sup>.

Passando alla dimensione della 'socialità', essa è definita non in relazione al tipo di servizi prodotti, ma in funzione:

- a) dell'obiettivo dell'organizzazione; le imprese sociali sono impegnate a realizzare attività che apportino benefici ai membri della comunità, piuttosto che un profitto ai proprietari. Mentre, quindi, le organizzazioni nonprofit sono definite in 'negativo' come organizzazioni che non distribuiscono utili, le imprese sociali sono definite, in positivo, in funzione dell'obiettivo perseguito. Il vincolo alla distribuzione di utili può anche essere parziale, ammettendo, come nel caso delle cooperative sociali, che una parte limitata dei profitti possa essere distribuita ai soci, al fine di remunerare l'apporto di capitale di rischio o di incentivare l'impegno nello svolgimento dei compiti assegnati;
- b) delle modalità di gestione dell'organizzazione; in particolare, le imprese sociali sono generalmente caratterizzate da: processi decisionali democratici volti a favorire una 'dinamica partecipativa' dei portatori di interesse, il coinvolgimento nel governo dell'organizzazione dei diversi *stakeholder* (lavoratori remunerati, volontari, utenti, ecc.) e l'assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) ed il capitale sottoscritto.

---

<sup>5</sup> Facoltà, queste, che non hanno in genere coloro che gestiscono una nonprofit tradizionale, quale la fondazione.

<sup>6</sup> Data la natura dei settori di attività, generalmente *labour intensive*, e la possibilità di ottenere a condizioni di favore gli immobili e le strutture necessarie alla gestione dei servizi, il capitale di rischio necessario a queste organizzazioni è generalmente contenuto.

<sup>7</sup> Questa caratteristica distingue le imprese sociali dalle associazioni e, soprattutto, dalle associazioni di volontariato.

Da queste caratteristiche consegue che le imprese sociali possono generalmente contare, a differenza delle imprese *for-profit* e delle unità di produzione pubbliche, su un *mix* di risorse di provenienza e con costi di reperimento assai diversi, di norma inferiori a quelli delle altre tipologie organizzative. Al finanziamento dell'attività attraverso la vendita di servizi di utilità sociale<sup>8</sup> o di altri beni e servizi<sup>9</sup> si affiancano, infatti, sussidi e risorse non commerciali di provenienza pubblica e donazioni private. Il costo del capitale e, soprattutto, il costo del lavoro risultano, inoltre, generalmente inferiori a quelli delle tipologie organizzative concorrenti (sia pubbliche che *for-profit*), non solo perchè le imprese sociali possono contare su apporti di capitale per il quale non è richiesta remunerazione e sul lavoro volontario, ma anche perché sembrano in grado di attrarre un numero sufficiente di lavoratori anche offrendo salari inferiori a quelli praticati dalle organizzazioni concorrenti (soprattutto pubbliche).

Stabilita la definizione, il problema diventa quello di verificare se è possibile trovare una spiegazione teorica dell'esistenza di simili forme d'impresa.

### **3. I limiti delle teorie economiche del nonprofit**

Anche se gli economisti che si sono occupati di organizzazioni nonprofit non hanno, in genere, dichiarato quale sottoinsieme di organizzazioni costituisce oggetto della loro analisi, i loro lavori, soprattutto quelli teorici, hanno prevalentemente assunto a riferimento le nonprofit produttive di beni o servizi. E' quindi possibile partire da queste teorie per verificare fino a che punto esse possono essere utilizzate per interpretare l'esistenza e il ruolo economico dell'impresa sociale. In questo paragrafo si cercherà quindi di sintetizzare i diversi sviluppi e le principali conclusioni cui sono

---

<sup>8</sup> Tra queste entrate sono comprese anche quelle che provengono dalla pubblica amministrazione a seguito dalla stipula di contratti di fornitura di servizi di utilità sociale.

<sup>9</sup> Producono beni e servizi privati diversi da quelli di utilità sociale le imprese sociali che hanno come obiettivo l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà di accesso al mercato del lavoro. Anche questo tipo di imprese sociali è assai diffuso in Europa e in altri Paesi (Canada, ad esempio) ed è in continua crescita. Si vedano in proposito Defourny, Favreau e Laville (1998) e, per l'Italia, Borzaga (1996).

pervenute le teorie economiche del nonprofit e di verificare la loro capacità di fornire un'interpretazione dell'esistenza e dello sviluppo delle imprese sociali.

La letteratura economica sulle organizzazioni nonprofit offre quattro principali interpretazioni della loro esistenza:

- a. l'interpretazione più diffusa individua nel vincolo alla distribuzione di utili un modo per superare i fallimenti del contratto determinati dall'esistenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatori (o donatori), che impediscono a questi ultimi di valutare e controllare *ex-post* la qualità del prodotto concordata *ex-ante*. Vincolandosi a non distribuire utili, l'organizzazione segnala al consumatore che non è interessata a sfruttare *ex-post* tali asimmetrie, riducendo la qualità del prodotto al fine di massimizzare il profitto (Hansmann, 1980). Le organizzazioni nonprofit si sviluppano, quindi, nella produzione di beni o servizi (quali quelli sociali, sanitari, educativi) dove ciò che impedisce o rende difficile la transazione è la difficoltà del consumatore a controllare la qualità del prodotto. Esse possono, tuttavia, essere scelte anche da imprenditori che intendono minimizzare obiettivi diversi dal profitto, quali il reddito di impresa o la possibilità di godere di migliori condizioni di lavoro, e che ritengono che ciò sia più facilmente realizzabile in presenza di relazioni fiduciarie con i consumatori (Glaester, Shleifer, 1998);
- b. l'interpretazione che individua nelle nonprofit la risposta alle difficoltà del governo a soddisfare una domanda di beni pubblici eterogenea (Weisbrod 1975, 1988); poiché l'offerta di beni pubblici o di interesse collettivo è strutturata sulla base della domanda del votante mediano, essa lascia insoddisfatti tutti coloro che hanno una domanda più elevata o diversa degli stessi; poiché la domanda di questi beni non può essere soddisfatta dalle imprese *for-profit*, a causa delle forti esternalità e della possibilità di *free riding*, oltre che dalle già richiamate asimmetrie informative, i consumatori insoddisfatti, per aumentare la propria utilità, si rivolgono alle organizzazioni nonprofit;
- c. l'interpretazione che spiega le nonprofit come le istituzioni che permettono ai consumatori di massimizzare il controllo sull'*output* al fine di superare le asimmetrie informative tra produttore e consumatore (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991); si tratta evidentemente di un'interpretazione simile a quella proposta da Hansmann e che si differenzia da questa soprattutto per l'accento posto sul ruolo di

controllo esercitato dai consumatori, invece che sul vincolo alla distribuzione di utili (Krashinsky, 1997);

- d. le tesi che spiegano le nonprofit come il risultato dell'azione di particolari tipologie di imprenditori (Young, 1980, 1997; Rose-Ackerman, 1996), di gruppi, religiosi e non, intenzionati ad allargare la propria influenza (James, 1989), anche finanziando attraverso il reddito non distribuito attività di proselitismo (Rose-Ackerman, 1987).

Di queste teorie la più nota è certamente la prima, quella formulata originariamente da Hansmann. Al centro dell'analisi di questo autore sta il concetto di proprietà, intesa come possesso di due diritti: il diritto a selezionare, sottoscrivere e coordinare i contratti con gli agenti con cui l'organizzazione si relaziona ed il diritto di appropriarsi dei profitti generati. Poiché l'organizzazione nonprofit è vincolata a non distribuire gli utili, essa è caratterizzata, secondo Hansmann, dall'assenza di proprietari perché sia i costi di contratto che quelli di proprietà sono così elevati, per almeno una categoria di *stakeholder*, da impedire l'assegnazione efficiente dei diritti di proprietà (Hansmann, 1996). L'inesistenza di proprietari fa sì che l'obiettivo di queste organizzazioni non possa quindi essere la massimizzazione del profitto e che il proprietario non ottenga alcun vantaggio dal godere di informazioni private sulla qualità del prodotto. Ne deriva una maggior protezione per i consumatori rispetto a possibili fallimenti del contratto.

Queste interpretazioni presentano diversi limiti.

In primo luogo, l'interpretazione fornita da Hansmann sembra valere solo per le organizzazioni vincolate e non distribuire utili e la cui gestione è delegata a soggetti terzi, i manager, diversi dai fondatori e dai finanziatori. Quando tuttavia ciò non si verifica (come nella maggior parte delle imprese sociali diffuse in Europa) chi fonda e gestisce l'impresa continua a mantenere il diritto al controllo residuale sull'attività e quindi la possibilità di orientare l'attività dell'impresa, influenzandone nel concreto gli obiettivi e selezionando di fatto i beneficiari.

In secondo luogo, la maggior parte delle interpretazioni proposte (quelle sub a), b) e c)) spiegano il nonprofit solo dal lato della domanda e considerano esclusivamente i problemi di agenzia esterni. Solo le teorie sub d) spostano l'attenzione dal lato dell'offerta e prendono in considerazione i problemi di agenzia interni. Ma queste

ultime considerano rilevante solo l'imprenditore e non valutano il ruolo che, nella creazione e nella gestione dell'impresa, possono svolgere manager e lavoratori. L'ipotesi che i manager condividano gli obiettivi dei proprietari e si comportino in modo coerente con essi è sostenuta da Hansmann (1980), ma non è spiegata; mentre l'importanza di selezionare manager motivati è considerata in Handy e Katz (1998). Nessuno tuttavia (con l'eccezione di Preston, 1989) considera rilevanti gli atteggiamenti e i comportamenti dei lavoratori.

In terzo luogo, tutte le teorie della domanda e gran parte di quelle dell'offerta (James, 1989; Rose-Akerman, 1987) assumono che anche gli agenti che si impegnano nella creazione e gestione di organizzazioni nonprofit siano autointeressati, con possibilità di comportarsi in modo opportunistico limitate dal meccanismo di governo adottato dall'organizzazione. Solo alcune tra le teorie dell'offerta ipotizzano agenti mossi anche da interessi non *self-interest*. Ma quasi mai i lavoratori sono tra questi.

Nessuna delle teorie considerate riesce, quindi, a proporre un'interpretazione sufficientemente generale dell'esistenza dell'insieme delle organizzazioni nonprofit e soprattutto della pluralità di forme istituzionali con cui queste organizzazioni si presentano nella realtà. Alcune di esse (soprattutto quelle di Hansmann e Weisbrod), considerando esclusivamente la domanda di organizzazioni nonprofit, non spiegano perché degli agenti razionali e ottimizzanti scelgano di dar vita ad organizzazioni di questo tipo (Barbetta, 1990). Il tentativo di Ben-Ner e Van-Hoomissen di proporre una teoria che spieghi le nonprofit sia dal lato della domanda che dell'offerta, finisce per dar ragione dell'esistenza di una sola tipologia organizzativa: l'impresa associata (cooperativa) di consumatori. Anche le altre teorie che si pongono dal lato dell'offerta (sub d) riescono a dare ragione solo di forme molto particolari di nonprofit (le nonprofit religiose, oppure le nonprofit strumentali ad altri obiettivi). Ciò spiega anche perché le verifiche empiriche delle diverse teorie abbiano dato risultati coerenti in alcuni casi, ma non in altri.

Un modo per superare la difficoltà a fornire una spiegazione abbastanza generale del fenomeno potrebbe essere quello di considerare le diverse teorie come tra loro complementari (come suggeriscono Anheier, Ben-Ner, 1997). Se, tuttavia, si approfondiscono i limiti precedentemente richiamati, risulta chiaro che anche questa

soluzione non è teoricamente soddisfacente, specie se l'oggetto della riflessione sono le nonprofit con caratteristiche imprenditoriali.

Le teorie che spiegano le nonprofit solo dal lato della domanda privilegiando i problemi di agenzia esterni, non spiegano in modo convincente come le organizzazioni nonprofit riescono a raggiungere livelli di efficienza pari o superiori a quelli delle altre forme organizzative (Ortmann, 1996a e 1996b). In altri termini, mentre esse dimostrano che il vincolo alla distribuzione di utili può ridurre i costi di transazione associati al fallimento del contratto, nulla dicono su quali siano gli incentivi, diversi al profitto, capaci di spingere manager e proprietari alla ricerca della massima efficienza. Non si spiega quindi perché esse non dovrebbero essere sostituite dalla produzione pubblica o da organizzazioni *for-profit*.

Inoltre, queste stesse teorie sono in grado di spiegare soprattutto l'esistenza di quelle nonprofit che operano in situazioni dove chi finanzia l'organizzazione è nettamente separato dai beneficiari<sup>10</sup>. La teoria di Hansmann, in particolare, spiega soprattutto l'esistenza di nonprofit la cui attività è sostenuta prevalentemente da donazioni (*donative non-profit*), ma non quella di nonprofit che producono beni o servizi privati (anche caratterizzati da un qualche grado di meritorietà) acquistati direttamente dai consumatori o dalla pubblica amministrazione (le *commercial non-profit* o, nella definizione qui utilizzata, le imprese sociali). E ciò per almeno due ragioni. Innanzitutto, il vincolo di non distribuzione, ancorché utile per ridurre le asimmetrie informative associate alla complessità dei beni prodotti e alla difficoltà a valutare la loro qualità da parte del consumatore, costituisce in questi casi uno "strumento molto rozzo di tutela del consumatore" (Hansmann, 1996b, pp. 235). Esso non crea, infatti, forti incentivi a servire bene il consumatore, ma semplicemente riduce gli incentivi a produrre un servizio mediocre. Hansmann (1996a e 1996b) risolve questo limite della sua interpretazione sostenendo che le *commercial non-profit* esistono perché sono sopravvissute al loro passato a seguito dell'operare di elementi inerziali. Tra questi, egli annovera in particolare l'assenza di incentivi a ridimensionare gli investimenti anche quando la domanda si riduce o aumenta l'offerta da parte di imprese *for-profit*. Il limite della teoria di Hansmann, se la si utilizza per interpretare l'esistenza

---

<sup>10</sup> Questo limite è stato riconosciuto dallo stesso Hansmann (1996b).

dell'impresa sociale, risulta così evidente: essa non spiega proprio la tendenza, oggi prevalente, alla diffusione di forme di nonprofit con finalità produttive e vocazione imprenditoriale.

Inoltre, quando i servizi di utilità sociale prodotti dall'organizzazione nonprofit hanno natura di beni privati e sono consumati con una certa frequenza, il consumatore, o il suo fiduciario che decide l'acquisto (ad esempio la famiglia o qualche congiunto), è spesso nella condizione di verificarne la qualità, e quindi di controllare il rispetto del contratto e di realizzare un confronto tra offerte alternative. Il fallimento del contratto che sta alla base dell'approccio di Hansmann e di Ben-Ner e Van Hoomissen risulta, così, ridimensionato (Ortmann, 1996) e ciò riduce ulteriormente la capacità interpretativa di queste teorie. La reputazione può facilmente sostituire il vincolo alla distribuzione degli utili, eliminando così il vantaggio competitivo rispetto all'impresa *for-profit*.

Infine, non va dimenticato che queste interpretazioni considerano sempre un contesto di concorrenza tra nonprofit e *for-profit*<sup>11</sup> mentre, soprattutto in Europa, le organizzazioni nonprofit e le imprese sociali si confrontano prevalentemente con unità pubbliche di produzione. In questo caso i vantaggi informativi delle nonprofit risultano ridotti se non annullati: poiché anche le unità di produzione pubbliche non hanno interesse a sfruttare le asimmetrie informative a svantaggio dei consumatori, difficilmente le nonprofit possono affermarsi per la loro capacità di tutelare questi ultimi. L'esperienza sembrerebbe invece suggerire che il vantaggio delle nonprofit sulle unità pubbliche è costituito soprattutto dalla loro capacità di ridurre i costi per unità di prodotto, per il diverso modo di remunerare i fattori di produzione e per la maggior sensibilità ed adattabilità alla domanda. Si conferma quindi la necessità di sviluppare una teoria del nonprofit che tenga maggiormente conto della capacità di governo dei problemi di agenzia interni all'organizzazione.

---

<sup>11</sup> Fa parzialmente eccezione l'analisi di Weisbrod (1975, 1988) che vede le nonprofit come alternative alla produzione pubblica. Anche per questo autore, tuttavia, non si configura una concorrenza tra le due tipologie di impresa, poiché le nonprofit offrirebbero i servizi non offerti dalla pubblica amministrazione.

## 4. L'impresa sociale come struttura di incentivi

Per tentare di proporre una spiegazione generale dell'esistenza e del recente sviluppo dell'impresa sociale, e più in generale delle organizzazioni nonprofit con finalità produttive, è necessario, innanzitutto, individuare in modo chiaro le peculiarità del settore dei servizi di utilità sociale, in cui la quasi totalità di queste organizzazioni opera, e individuare le cause che impediscono che l'offerta di questi servizi sia garantita esclusivamente da imprese *for-profit* e da unità di produzione pubbliche. Successivamente, è necessario delineare con precisione le reali specificità delle imprese sociali e verificare se e a quali condizioni queste consentono loro di ridurre i costi di transazione e di raggiungere livelli di efficienza superiori a quelli conseguiti o conseguibili dalle forme produttive alternative. Solo dopo questi passaggi, è possibile proporre un'interpretazione dell'esistenza di queste forme d'impresa ricorrendo, in particolare, al concetto di 'struttura di incentivi' e all'analisi delle modalità attraverso cui queste organizzazioni influenzano i comportamenti di lavoratori, consumatori e donatori.

### 4.1. *Le specificità del settore dei servizi di utilità sociale e il ruolo delle organizzazioni nonprofit*

Anche se manca una definizione condivisa di beni e servizi di utilità sociale (i cosiddetti "*communal services*" nella definizione dell'OECD), la teoria economica ne ha sempre riconosciuto le specificità (come beni pubblici in taluni casi, come beni collettivi o meritori in altri) e ha chiarito le diverse ragioni che rendono impossibile o comunque difficile raggiungere un equilibrio tra domanda ed offerta di questi beni attraverso i soli meccanismi di mercato. Se nel settore operassero esclusivamente imprese private a scopo di lucro la produzione risulterebbe, infatti, quantitativamente insufficiente e qualitativamente inadeguata. Ciò per diverse ragioni.

La prima difficoltà a raggiungere l'equilibrio tra domanda ed offerta privata *for-profit* di servizi di utilità sociale va ricercata nell'impossibilità per molti consumatori,

tutti quelli dotati di risorse insufficienti, di acquistare questi servizi all'eventuale prezzo di mercato. In altri termini la distribuzione delle risorse, intese sia come capacità di partecipare ai processi produttivi generatori di reddito che come dotazioni finanziarie iniziali, è generalmente tale da impedire ad alcuni consumatori di acquistare, a qualsiasi prezzo o al prezzo di mercato, beni e servizi essenziali. In questi casi il problema da risolvere non è quello di come raggiungere un equilibrio tra domanda pagante e offerta, ma quello di garantire a tutti risorse sufficienti a consumare le quantità di beni e servizi considerate socialmente desiderabili.

In secondo luogo, la produzione di servizi di utilità sociale risulta difficile anche in presenza di una domanda pagante, a seguito di diversi, specifici fallimenti sia del mercato che delle organizzazioni, che contribuiscono sia a rendere costose le transazioni che ad accrescere i costi di produzione.

Queste difficoltà derivano, in primo luogo, dal fatto che i servizi di utilità sociale, e la stipulazione dei relativi contratti di fornitura, sono in genere caratterizzati da multidimensionalità, nel senso che essi assumono diverse dimensioni qualitative e che queste possono essere valutate in modo differente da utenti diversi. La multidimensionalità non costituisce di per sé una causa di fallimento del mercato e non impedisce necessariamente che la produzione possa essere realizzata da imprese *for-profit*. E' infatti possibile ipotizzare delle soluzioni contrattuali che permettano di specificare il livello desiderato per ciascuna dimensione del servizio, lasciando quindi l'impresa libera di massimizzare il profitto.

Una soluzione di questo tipo non è tuttavia possibile se una o più delle dimensioni del servizio non sono misurabili o chiaramente identificabili. In questo caso, esse non possono essere inserite nel contratto come vincoli alla massimizzazione del profitto, e saranno, inevitabilmente, tralasciate o ignorate del tutto da chi possiede il controllo dell'organizzazione (Holmstrom e Milgrom, 1991). Il problema della non verificabilità è particolarmente rilevante proprio nella produzione di servizi di utilità sociale, per i quali solo alcune dimensioni sono facilmente verificabili (ad esempio il numero di ore effettuate o di utenti serviti), ma non altre (in particolare, la professionalità degli operatori, la qualità delle relazioni, ecc.). Ciò rende difficile, se non impossibile, verificare la qualità del servizio da parte sia di chi è direttamente coinvolto nella transazione, sia da parte di soggetti terzi che ne finanziano la produzione (donatori o

pubblica amministrazione). Di conseguenza, le relazioni che si determinano nella produzione di servizi di utilità sociale sono caratterizzate da vari tipi di asimmetrie informative, tra cui:

- i) i già ricordati vantaggi informativi del produttore rispetto al consumatore circa le caratteristiche qualitative del servizio fornito; in tale contesto le imprese *for-profit* potrebbero sfruttare le maggiori informazioni a proprio vantaggio per massimizzare il profitto;
- ii) i vantaggi informativi del consumatore rispetto alla propria domanda. Spesso, l'utente conosce meglio del produttore le proprie preferenze e l'elasticità della propria domanda, cioè il prezzo che egli è disposto a pagare per determinate caratteristiche quali-quantitative del servizio. Sorge quindi un problema di *free riding*, che in questi casi determina un afflusso di risorse verso l'organizzazione inferiore a quello potenziale e commisurato ai livelli di utilità prodotti;
- iii) i vantaggi informativi dei manager e soprattutto dei lavoratori remunerati rispetto al datore di lavoro, dovuti all'incompletezza dei contratti di lavoro. Nel settore dei servizi di utilità sociale, in particolare, i costi di controllo sull'attività svolta dai dipendenti sono fortemente influenzati dalla difficoltà a standardizzare le prestazioni lavorative, soprattutto quando la qualità del servizio è significativamente correlata all'impegno posto dai lavoratori nelle relazioni con i consumatori. Risultano così molto ampi gli spazi per comportamenti opportunistici di manager e lavoratori.

Come è noto, alle difficoltà poste sia dalla distribuzione delle risorse che dai fallimenti del mercato o del contratto si è cercato di rispondere, soprattutto nei sistemi di welfare europei, attraverso l'intervento pubblico. Esso si è proposto, innanzitutto, di attenuare gli squilibri tra domanda ed offerta dovuti a insufficiente capacità di spesa, attraverso un'azione redistributiva, offrendo molti servizi di utilità sociale gratuitamente o a prezzi inferiori ai costi e aumentando la capacità di consumo dei cittadini non dotati delle risorse necessarie.

L'intervento pubblico ha inoltre cercato di ridimensionare i problemi associati alla qualità dei servizi ed al suo controllo attraverso la standardizzazione e la produzione pubblica diretta degli stessi. Tuttavia, se la produzione pubblica può certamente offrire maggiori garanzie ai consumatori, perché non interessata allo sfruttamento delle asimmetrie informative, essa non sembra in grado di affrontare gli altri problemi

connessi alla produzione di servizi di utilità sociale meglio delle organizzazioni *for-profit*. Essa non sembra, in particolare, essere in grado di affrontare adeguatamente il problema del contenimento dei costi attraverso una gestione efficiente della forza lavoro mentre, proprio perché standardizzata, essa risulta incapace di rispondere ad una domanda sempre più disomogenea e differenziata, ampliando di conseguenza l'insoddisfazione degli utenti, effettivi e potenziali.

Si comprende, quindi, perché gran parte della letteratura sulle organizzazioni nonprofit si sia sviluppata proprio con l'obiettivo di dimostrare che queste, pur senza essere pubbliche, possono affrontare come, o anche meglio, sia delle imprese *for-profit* che delle unità pubbliche, uno o più di questi problemi. Come si ricava dal confronto tra l'analisi delle peculiarità del settore dei servizi di utilità sociale e la letteratura sul nonprofit sintetizzata nel terzo paragrafo, questa letteratura ha però finito per considerare solo alcune delle difficoltà che limitano la produzione di servizi di utilità sociale. In particolare, essa si è concentrata sulle difficoltà derivanti dai vantaggi informativi del produttore. Tutti gli altri punti critici sono stati tralasciati o sviluppati in modo troppo parziale. Su due di questi è utile soffermare brevemente l'attenzione.

Il primo aspetto che questa letteratura non ha adeguatamente considerato è la possibilità che le organizzazioni nonprofit possano sorgere con l'obiettivo di modificare la distribuzione del reddito tutte le volte che quella esistente non è ritenuta, da un gruppo sufficiente di agenti, conforme alla loro funzione di preferenza sociale<sup>12</sup>. Una simile situazione può verificarsi anche nei casi in cui lo Stato svolga una rilevante attività redistributiva, essendo quest'ultima comunque condizionata dal problema del 'votante mediano' (Weisbrod, 1975). Questo problema si presenta soprattutto laddove i bisogni sono nuovi, molto differenziati e colpiscono gruppi limitati, ma numerosi, di cittadini. In questi casi, individui privati possono aumentare la propria utilità costituendo organizzazioni basate (almeno parzialmente) su donazioni e volontariato, per realizzare attività sia di advocacy nei confronti del governo, sia di redistribuzione

---

<sup>12</sup> Nel tentativo di cogliere questa funzione distributiva dell'impresa sociale alcuni autori (Laville, Nyssens, 2001; Cafaggi, 2000) sostengono che le imprese sociali producono "esternalità sociali" o esternalità positive. Questa impostazione pare tuttavia non cogliere pienamente la specificità di queste organizzazioni. Mentre infatti la funzione distributiva delle imprese sociali è volontaria e consapevole ed è generalmente diretta a favore di un ben preciso gruppo di cittadini, le esternalità positive, quando di determinano sono involontarie (Gui, 2000) e, comunque, hanno natura di bene pubblico. Nel caso delle imprese sociali più che di esternalità di dovrebbe quindi parlare di "contratto con obiettivi distributivi".

diretta del reddito, sia di produzione di servizi di utilità sociale in grado di rispondere alle esigenze di soggetti ritenuti in condizioni di svantaggio. Mentre le organizzazioni di terzo settore tradizionali sono da tempo attive soprattutto nelle prime due attività, le imprese sociali si sono sviluppate perchè, in determinate situazioni, per realizzare la funzione distributiva desiderata, è necessario produrre servizi a favore di determinati gruppi di cittadini senza richiedere corrispettivi sufficienti a coprire i costi di produzione. La condizione perché un'impresa di questo tipo possa nascere e svilupparsi è che chi vi partecipa concordi nel fornire gratuitamente o a prezzi inferiori a quelli di mercato le necessarie risorse finanziarie (se donatori) o i fattori produttivi (se lavoratori o volontari) essenziali.

Il secondo fattore in grado di limitare la produzione di servizi di utilità sociale, e da cui può derivare uno specifico vantaggio competitivo per le imprese sociali, è dato dall'incompletezza dei contratti di lavoro. Essa può condurre a due esiti alternativi:

- i) a selezione avversa dei lavoratori; se l'impresa segue la strategia di adeguare i salari alle prestazioni minime controllabili (ad es. l'effettivo svolgimento di un certo numero di ore di attività da parte del lavoratore, senza controllo della qualità delle prestazioni) essa cercherà di minimizzare il costo del lavoro, ma a scapito della qualità dei servizi perché ai lavoratori sono richiesti solo abilità e sforzo minimi;
- ii) a comportamenti opportunistici dei lavoratori; se l'impresa per accrescere l'impegno dei lavoratori e la qualità del servizio paga salari più elevati di quelli di mercato, i lavoratori hanno convenienza, date le difficoltà di controllare il loro reale impegno, a comportarsi in modo opportunistico, con conseguenti perdite di efficienza e possibile esclusione dell'impresa dal mercato.

In queste situazioni è possibile ipotizzare che le imprese sociali riescano a ridurre i costi del lavoro e ad elevare i livelli di produttività, se si dimostrano capaci di selezionare solo o prevalentemente lavoratori motivati a produrre servizi di qualità e a incentivarne l'impegno attraverso forme di remunerazione diverse da quelle monetarie.

Sia per garantire la funzione distributiva che per ottenere dai lavoratori un impegno lavorativo attraverso forme di incentivazione diverse dai salari di efficienza, le organizzazioni nonprofit e le imprese sociali devono, però, riuscire a coinvolgere gli agenti nella *mission* dell'impresa. A questo fine non è evidentemente sufficiente che l'organizzazione si vincoli alla non distribuzione di utili: essa deve piuttosto

caratterizzarsi come struttura di incentivi in grado di orientare l'azione degli agenti verso i propri obiettivi. E a questo fine assume importanza l'esercizio dei diritti di controllo sull'organizzazione.

#### **4.2. Le imprese sociali come strutture di incentivo**

Come già ricordato nell'analisi critica delle teorie finora proposte per spiegare l'esistenza delle organizzazioni nonprofit, esse hanno generalmente trascurato l'importanza dell'allocatione dei diritti di controllo sull'organizzazione. Alla luce delle osservazioni proposte al paragrafo precedente essa è, invece, almeno altrettanto e forse più importante dell'allocatione del diritto sui residui, perché definisce quali sono gli agenti che hanno il potere di scegliere gli obiettivi dell'organizzazione, di verificare il loro raggiungimento e, quindi, di definire e influenzare le strutture di incentivi. Anche se le organizzazioni nonprofit e le imprese sociali sono spesso caratterizzate dalla mancanza di una netta definizione dei titolari dei diritti di controllo, ciò non significa che le strutture di controllo siano assenti (Alchian e Demsetz, 1972; Hansmann, 1996) e che il problema della loro identificazione possa essere trascurato perché non rilevante.

Si può piuttosto sostenere che la varietà di forme di allocatione dei diritti di proprietà rifletta in realtà la strutturale disomogeneità dei modelli organizzativi di tipo nonprofit. La letteratura ha messo in luce come risultati diversamente efficienti assegnare i diritti di controllo a differenti soggetti a seconda degli obiettivi dell'organizzazione. I diritti di proprietà sull'impresa sono, ad esempio, assegnati ai donatori se si considera particolarmente rilevante il loro ruolo in qualità di finanziatori dell'attività (Fama e Jensen, 1983). L'attribuzione dei diritti ai consumatori finali risulta efficace quando il controllo della qualità risulta particolarmente difficile (Ben-Ner e van Hoomissen, 1991). Possono, invece, esservi dei proprietari non definiti qualora l'obiettivo non sia chiaramente identificabile (Montias e Neuberger, 1993). Infine l'assegnazione della gestione a più *stakeholder* può essere efficiente quando portatori di interesse diversi possono influenzare in modo significativo gli esiti dell'azione dell'organizzazione, ma sono uniti dalla volontà di perseguire un obiettivo comune (Borzaga e Mittone, 1997).

Non ci si può invece aspettare che le imprese sociali abbiano lo stesso tipo di controllo osservabile nelle organizzazioni dove i diritti residuali sugli utili sono pienamente e formalmente identificabili (come le *for-profit*). Ciò non soltanto per i differenti meccanismi istituzionali che caratterizzano l'organizzazione, ma anche perché gli obiettivi dell'impresa non sono così chiari e ben definiti come nelle organizzazioni *for-profit*. Da una parte, infatti, la separazione dei diritti residuali di controllo da quelli sulla ripartizione degli utili determina la perdita di importanza degli obiettivi tipicamente *for-profit* dell'organizzazione. Dall'altra, tuttavia, l'obiettivo dell'attività non può essere definito indipendentemente dalle condizioni che caratterizzano i servizi che l'impresa produce.

E' quindi prevedibile che, come negli enti pubblici (Tirole, 1994), anche nelle imprese sociali l'obiettivo della massimizzazione del profitto non sia sostituito da un unico obiettivo alternativo, ma da una molteplicità di obiettivi parzialmente in conflitto tra loro e difficili da codificare, quantificare e controllare. L'impresa sociale tenderà quindi a caratterizzarsi per un *mix* di obiettivi che devono essere resi tra loro compatibili, assumendo ognuno un peso che permetta di individuare con una certa chiarezza una funzione aziendale da massimizzare.

Se ne deduce che, potendo variare sia il grado di effettivo controllo che le categorie di *patron* tra cui tale diritto è ripartito, in presenza di una pluralità di obiettivi ed in funzione delle specifiche peculiarità del servizio prodotto, non può esistere un'unica tipologia di impresa sociale. Le imprese sociali tenderanno piuttosto a differenziarsi in base agli interessi coinvolti nell'organizzazione, al *mix* di obiettivi, alle modalità con cui vengono costituite le strutture di incentivi in grado di conciliare le esigenze dei diversi *stakeholder* tra di loro e con gli obiettivi dell'impresa.

Una simile concezione dell'impresa sociale non impedisce tuttavia di tentare una classificazione delle differenti tipologie in cui essa si presenta. E' infatti possibile uscire dall'eccessiva indeterminatezza organizzativa cui questo ragionamento potrebbe portare, ipotizzando che l'attribuzione del diritto di controllo all'interno delle imprese sociali sia essenzialmente determinata da due elementi: l'obiettivo distributivo che essa si è data e la presenza di fallimenti nella produzione del servizio in cui è impegnata.

Se prevale la prima componente e l'impresa necessita quindi di elevati livelli di donazioni o di volontariato, sarà efficiente assegnare i diritti di controllo ai donatori o ai

volontari. Se prevale la natura produttiva, e la componente distributiva è meno rilevante, è efficiente assegnare il controllo dell'organizzazione al gruppo (o ai gruppi) di *stakeholder* su cui ricadono le conseguenze negative dei fallimenti del mercato, soprattutto ai clienti o ai lavoratori. Si potranno così avere imprese sociali controllate dai consumatori o dai lavoratori. E' infine possibile che, quando l'organizzazione vuole mantenere una funzione distributiva non marginale e al contempo far fronte ad uno specifico fallimento del mercato o del contratto, i diritti di proprietà siano assegnati in parte ai volontari o ai donatori e in parte alla categoria su cui ricadono le conseguenze negative dei fallimenti (i consumatori) o ancora a coloro che potrebbero inibire, senza poter essere adeguatamente controllati, il perseguimento della funzione distributiva (i lavoratori).

Data la rilevanza che hanno assunto, negli ultimi anni, le imprese sociali con finalità produttiva controllate da volontari o da lavoratori o da entrambe queste categorie di *stakeholder*, e che operano in concorrenza con organizzazioni pubbliche con finalità simili, è interessante approfondire il caso in cui si verificano fallimenti del contratto di lavoro. In questi casi, l'impresa sociale sembra in grado di ridurre i comportamenti opportunistici dei lavoratori in modo più efficiente delle organizzazioni *for-profit* e pubbliche, ma anche delle tradizionali organizzazioni di terzo settore quali le fondazioni, adottando una struttura di incentivi che fa leva soprattutto su motivazioni al lavoro intrinseche e relazionali.

Le caratteristiche dell'impresa sociale che paiono cruciali per definirne questa struttura di incentivi sono, in particolare:

- la garanzia di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione dell'impresa;
- la democraticità della gestione<sup>13</sup>;
- il perseguimento di un esplicito ideale distributivo a favore della comunità o di parte di essa.

Assumendo queste caratteristiche, l'impresa sociale garantisce ai lavoratori e ai volontari di valutare le loro abilità ed aspettative sulla base degli obiettivi organizzativi che ad essi viene chiesto di condividere. Ed essendo gli obiettivi sociali parzialmente in

---

<sup>13</sup> Si tratta di un elemento essenziale per garantire la massima rappresentatività dei vari *stakeholder* (lavoratori, clienti, fornitori, ecc.) ed un loro elevato coinvolgimento negli obiettivi e nelle decisioni aziendali.

contrasto con obiettivi economico-monetari, ed essendovi (in questi settori produttivi, caratterizzati da servizi relazionali) difficoltà di valutazione dell'*effort*, gli incentivi offerti ai lavoratori non saranno di tipo monetario. La struttura di incentivi coerente con l'ideale sociale dell'organizzazione sarà, piuttosto, imperniata in prevalenza su incentivi di genere non-monetario e, specificatamente, sociale o morale, mentre il salario costituirà solo una componente, ancorchè necessaria nel caso dei lavoratori remunerati, del *mix* di incentivi offerto.

Da queste considerazioni emerge che la dimensione monetaria non dovrebbe essere né l'unica né la principale componente della struttura di incentivi realizzata dalle imprese sociali a favore dei propri lavoratori. Tra gli elementi intrinseci che definiscono la struttura di incentivi delle imprese sociali dovrebbero esservi, invece, 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. Si tratta di fattori in grado di ridurre l'opportunismo delle parti coinvolte nell'organizzazione e, di conseguenza, i costi di contrattazione connessi ai possibili fallimenti del contratto. Ma sono anche fattori in grado di far sì che gli obiettivi individuali degli *stakeholder* convergano verso gli obiettivi sociali dell'organizzazione, abbassando così anche i costi di proprietà dell'impresa.

L'insorgere di comportamenti opportunistici e di problemi di agenzia non è, ovviamente, eliminato in modo definitivo. Anzi, il modello organizzativo che emerge da queste riflessioni risulta fragile ed instabile. L'instabilità dipende da diversi fattori: dalla capacità di selezionare i lavoratori, dai modelli di *governance* adottati, dai mutamenti delle politiche pubbliche, dall'ammontare dei sussidi erogati dallo Stato e dalla regolamentazione sia del mercato che dalle forme di impresa. Individuare e bilanciare i diversi obiettivi interni, allocare i diritti di controllo, individuare le strutture di incentivi equilibrate, anche tenendo conto delle caratteristiche dei beni che l'organizzazione produce, sono problemi che caratterizzano in modo permanente queste organizzazioni.

## 5. L'impresa sociale: alcune evidenze empiriche

A supporto dell'analisi svolta nei paragrafi precedenti è possibile portare tre tipi di evidenze empiriche, relativamente a:

- 1) dinamica quantitativa delle imprese sociali;
- 2) effettiva presenza di una dimensione distributiva;
- 3) esistenza di specificità nei rapporti con lavoratori e manager.

Sul primo punto è ormai disponibile un'ampia letteratura<sup>14</sup> che mostra come, a partire dagli anni '80, vi sia stato un consistente e generalizzato sviluppo di forme organizzative quali quelle qui definite come imprese sociali. Anche se questo sviluppo è stato in parte indotto dalla progressiva esternalizzazione della produzione di servizi di utilità sociale da parte delle pubbliche amministrazioni, resta il fatto che, soprattutto in alcune fasi, la crescita di queste iniziative è avvenuta e continua ad avvenire secondo percorsi relativamente indipendenti dalle politiche pubbliche.

Anche in Italia, uno dei Paesi con una limitata produzione, sia pubblica che privata (*for-profit* e *nonprofit*), di servizi di utilità sociale (con l'eccezione di istruzione e sanità), le imprese sociali hanno conosciuto, al contempo, un significativo sviluppo e una marcata differenziazione, come dimostra la nascita, a partire dagli anni '80, di oltre 10.000 organizzazioni di volontariato e di oltre 6.000 cooperative sociali. Non sembra, quindi, che su questo aspetto sia utile soffermare ulteriormente l'attenzione.

Minori sono, invece, le informazioni disponibili sulla funzione distributiva realizzata dalle imprese sociali. Essa è certamente presente in quelle in cui lavorano volontari. E per i lavoratori remunerati è confermata dai dati relativi agli straordinari non pagati, argomento indagato tuttavia solo da poche ricerche empiriche (Almond e Kendall, 2000b; Borzaga, 2000). L'argomento è meritevole di approfondimenti che non sono però possibili in questa sede.

---

<sup>14</sup> Per una rassegna a livello internazionale si vedano OECD, 1999; Defourny, Favreau, Laville, 1998; Borzaga e Defourny, 2001.

Maggiori, anche se disperse, sono le informazioni sulle caratteristiche dei rapporti tra organizzazioni nonprofit, o imprese sociali, e lavoratori, argomento su cui sono state condotte, negli ultimi anni, diverse ricerche empiriche<sup>15</sup>. Esse permettono di verificare, anche indirettamente, l'ipotesi che tali organizzazioni riescono a strutturare dei peculiari *mix* di incentivi, largamente basati su componenti intrinseche piuttosto che economico-monetary del lavoro.

I filoni di ricerca che sono stati sviluppati sono essenzialmente di due tipi: l'uno volto ad indagare le strutture di incentivi applicate nelle organizzazioni nonprofit e a verificare le differenze rispetto a quelle utilizzate da altre tipologie organizzative (*for-profit* ed enti pubblici); l'altro volto a testare la correlazione tra differenti *mix* di incentivi e livelli di soddisfazione, fedeltà all'organizzazione e, marginalmente, produttività dei lavoratori.

E' utile riassumere brevemente i risultati ottenuti rispetto ad ambedue questi filoni di ricerca.

La maggior parte dei lavori empirici conferma che i salari pagati dalle nonprofit sono generalmente inferiori a quelli pagati negli enti pubblici e, talvolta, nelle imprese *for-profit*. I risultati ottenuti variano tuttavia a seconda del Paese e dei settori considerati. In particolare, le differenze retributive tra organizzazioni nonprofit ed altre tipologie organizzative si riducono passando da ricerche che considerano tutti i settori (Ruhm e Borkosky, 2000), a ricerche limitate ai soli settori in cui le nonprofit sono attive. In questi ultimi, inoltre, i salari praticati nelle organizzazioni nonprofit sono talvolta superiori a quelli delle imprese *for-profit* (Almond e Kendall, 2000).

Le strutture salariali delle nonprofit sono tuttavia più eque, cioè con differenze tra lavoratori più contenute, soprattutto quando queste non sono giustificate da effettive diversità nelle mansioni svolte. La presenza nelle organizzazioni nonprofit di strutture salariali più eque è infatti confermata analizzando sia la distribuzione dei salari per

---

<sup>15</sup> Tale letteratura, pur riferita esplicitamente all'analisi delle organizzazioni nonprofit, ha per oggetto quasi esclusivamente organizzazioni attive nella produzione di servizi di utilità sociale e con finalità di tipo produttivo. Ne deriva che le considerazioni che verranno riportate sono valide anche per le imprese sociali.

fasce di età e di anzianità lavorativa, sia per titolo di studio dei lavoratori (Leete, 2000; Borzaga, 2001a, 2001b)<sup>16</sup>.

Solo talvolta, e comunque solo parzialmente, le differenze retributive tra organizzazioni nonprofit e altre tipologie organizzative sono spiegate da differenze nelle caratteristiche (come età, genere, razza, qualificazione) dei lavoratori. Esse sembrano pertanto riconducibili al diverso peso che la retribuzione monetaria ha nelle strutture di incentivi offerte da queste organizzazioni per attrarre e trattenere i lavoratori. Le altre componenti di questo *mix* sembrano essere le possibilità offerte ai lavoratori di condividere gli obiettivi dell'organizzazione, di poter godere di maggior autonomia e di migliori rapporti interpersonali, ma anche di poter beneficiare di maggior flessibilità e possibilità di formazione. Le analisi delle motivazioni alla base della scelta del lavoro e dell'organizzazione (Borzaga, 2000), sembrano confermare che i lavoratori più motivati dall'interesse per il settore di attività sono quelli occupati nelle imprese sociali e che per essi assumono un'importanza particolare anche la condivisione del modo di operare a favore degli utenti e la democraticità dell'organizzazione. I lavoratori delle imprese sociali sembrano quindi mediamente più attratti dalla socialità del lavoro e dagli obiettivi dell'organizzazione di quanto lo siano gli occupati nelle altre tipologie organizzative. Questi risultati sono confermati, seppur da angolazioni diverse, anche da altre ricerche, secondo cui i lavoratori delle organizzazioni nonprofit:

1. si mostrano assai meno cinici verso la società, soprattutto rispetto agli occupati nelle imprese *for-profit*, nel senso che considerano più socievoli e meno freddi i rapporti con la collettività e rispettano e promuovono ideali sociali<sup>17</sup> (Mirvis, 1992);
2. sembrano trarre particolari benefici (Almond e Kendall, 2000b; Borzaga, 2000)<sup>18</sup> dalla varietà e creatività dell'impiego, dalla soddisfazione generale per l'attività svolta, soprattutto in considerazione dell'incremento dell'utilità sociale generato dal loro operato, dalle possibilità di formazione interna e di sviluppo del proprio capitale umano (effettivamente maggiori per i lavoratori del nonprofit e comunque

---

<sup>16</sup> I differenziali retributivi tra lavoratori risultano molto più contenuti di quelli rilevati nelle organizzazioni *for-profit* e negli enti pubblici attivi nel settore dei servizi sociali.

<sup>17</sup> Sembra, quindi, esservi una certa differenza nella sensibilità sociale dei lavoratori delle diverse tipologie organizzative, anche se meno accentuata tra nonprofit ed enti pubblici.

<sup>18</sup> A tali affermazioni si giunge attraverso l'interpretazione dei punteggi assegnati dai lavoratori delle diverse organizzazioni alle variabili sottoposte alla loro valutazione, tra cui appunto la qualità del lavoro, la soddisfazione per il lavoro, le caratteristiche dell'impiego.

distribuite più omogeneamente tra i lavoratori con ruoli diversi, soprattutto rispetto alle imprese *for-profit*<sup>19</sup>);

3. effettuano forme di donazione di lavoro, come verificato empiricamente analizzando le ore di lavoro non pagate, decisamente superiori nelle nonprofit rispetto alle altre tipologie organizzative<sup>20</sup>.

Nonostante tali risultati, altre ricerche sembrano mettere in dubbio la capacità delle nonprofit di mantenere nel tempo queste strutture di incentivi e di selezionare sempre lavoratori con forti motivazioni intrinseche. Si tratta di lavori realizzati soprattutto nei paesi dove si è assistito ad un'evoluzione delle nonprofit verso forme organizzative molto più simili a quelle delle *for-profit*. Tale evoluzione sembra aver ridotto nel tempo la rilevanza di alcuni vantaggi (in particolare dei comportamenti altruistici dei lavoratori e del loro interesse per il sociale e le donazioni di lavoro) a causa dell'incremento nelle nonprofit delle necessità finanziarie, del progressivo orientamento dei lavoratori verso scelte maggiormente materialistiche e della tendenza delle altre tipologie organizzative ad aumentare la partecipazione e l'autonomia dei lavoratori (Mirvis, 1992).

In generale, è comunque possibile affermare che i bassi livelli e le più eque strutture salariali rilevate nelle imprese sociali sembrano essere associati ad una minor importanza della retribuzione nella composizione del *mix* di incentivi<sup>21</sup>. I bassi livelli

---

<sup>19</sup> In un approccio multivariato realizzato da Almond e Kendall emerge che il *training* è assai simile tra nonprofit ed enti pubblici, ma la probabilità di aver ricevuto negli ultimi 3 mesi una certa 'educazione' è nelle prime pari a una volta e mezzo quella del settore privato.

<sup>20</sup> In un ulteriore approfondimento, tramite approccio multivariato, Almond e Kendall rilevano che gli straordinari non remunerati sono nelle nonprofit 1,5 volte quelli registrati nelle *for-profit*, mentre scendono al 125% rispetto ai dati degli enti pubblici. Simili risultati si trovano in Borzaga (2000).

<sup>21</sup> Sono, invece, assai scarse e, spesso, poco significative le analisi empiriche realizzate per verificare la presenza di cause negative alla base dei differenziali salariali tra nonprofit ed altre tipologie organizzative. Non vi sono, in particolare, dati a sostegno dell'ipotesi che i bassi stipendi dei lavoratori del nonprofit siano spiegati da un'inefficiente gestione interna. Gli unici dati sulla possibilità che i manager si comportino opportunisticamente smentiscono in generale tali preoccupazioni, nonostante siano di carattere abbastanza generale (Mirvis, 1992). Nel loro complesso emerge chiaramente che, da una parte, i lavoratori delle organizzazioni nonprofit, in percentuale maggiore dei loro colleghi di enti pubblici e imprese *for-profit*, ritengono che "il management è sinceramente interessato a ciò che pensa e sente il lavoratore medio" e non dubitano della sua onestà. Dall'altra, in termini di giustizia economica, ritengono che la remunerazione percepita dai dirigenti sia equa rispetto ai loro salari, e considerano altrettanto equo il rapporto tra enfasi da essi impiegata per promuovere gli obiettivi monetari ed enfasi posta sul rapporto con le persone. Che il rapporto management/lavoratori sia migliore nelle organizzazioni nonprofit che nelle altre tipologie organizzative sembra la conseguenza tanto delle piccole

delle retribuzioni non vengono generalmente considerati iniqui dagli stessi lavoratori, e ciò è confermato dagli elevati livelli di equità distributiva percepita dai lavoratori delle nonprofit, dalla presenza di donazioni di lavoro e dall'elevata fedeltà all'organizzazione (Borzaga, 2000). La percezione d'equità sembra favorita dall'adozione di strutture di incentivi trasparenti e dall'assenza di fini opportunistici dei proprietari, garantita dagli obiettivi sociali perseguiti dai detentori del diritto di controllo. Il fatto che gli agenti che costituiscono e guidano l'organizzazione sostengano spesso il rischio dell'attività imprenditoriale è, inoltre, un elemento che rafforza i rapporti con gli *stakeholder* e la credibilità degli obiettivi dell'impresa. Per questo motivo, quando la struttura di incentivi è sufficientemente trasparente e coerente con la natura dell'organizzazione, sembra che questa venga scelta prevalentemente da lavoratori disposti a scambiare incentivi di tipo estrinseco (salari e sicurezza del posto di lavoro) con incentivi di tipo intrinseco.

Della seconda tipologia di lavori empirici<sup>22</sup>, volti a verificare la capacità delle strutture di incentivi delle imprese sociali di motivare i lavoratori<sup>23</sup>, sono importanti, innanzitutto, le ricerche che analizzano la soddisfazione dei lavoratori<sup>24</sup> (Borzaga, 2000). Da esse emerge che i lavoratori del nonprofit dichiarano livelli di soddisfazione più alti in tutti gli item proposti<sup>25</sup> rispetto sia ai lavoratori pubblici che a quelli occupati nelle *for-profit* (Borzaga, 2000, pg.150). Tali risultati sono avvalorati anche da altre

---

dimensioni delle organizzazioni (che agevolano la comunicazione tra le parti) quanto della necessità di creare maggior fiducia e fedeltà tra i lavoratori. In ogni caso, l'opportunismo dei dirigenti sembra ridotto anche in considerazione dell'attestata crescente attenzione che essi assegnano sia all'efficienza interna che al miglioramento della qualità del lavoro.

<sup>22</sup> Si sottolinea, più rari e meno significativi di quelli del primo gruppo.

<sup>23</sup> Si tenta, così, di rilevare se effettivamente le specificità delle nonprofit nella gestione dei rapporti con il personale abbiano riscontri non soltanto sulla selezione dello stesso, ma anche sulla capacità di ridurre l'opportunismo e di creare una rete relazionale efficiente e competitiva (nel senso di rafforzare la posizione delle imprese sociali tanto sul mercato del lavoro, poiché diminuisce il turn-over dei lavoratori, quanto sul mercato dei servizi, poiché l'offerta si stabilizza e si caratterizza per buoni livelli qualitativi e quantitativi).

<sup>24</sup> Il rilevare livelli di soddisfazione e di equità elevati vuol dire supportare anche empiricamente la teoria di elevati ritorni in benefici non economici o materiali, ma personali, formativi e sociali. La presenza di gratificazioni non materiali (intrinseche) si dimostra, infatti, anche empiricamente, elevata e ben percepita tra i lavoratori delle organizzazioni nonprofit, seguiti da quelli degli enti pubblici.

<sup>25</sup> Ci si riferisce non soltanto alla soddisfazione per il lavoro in generale, ma anche alla soddisfazione per numerosi aspetti del lavoro, tanto intrinseci (crescita, autonomia, varietà, utilità sociale, democraticità, ecc.) e relazionali (rapporto con colleghi, dirigenti, volontari) quanto estrinseci (salario, ambiente, orario, sicurezza).

ricerche (Mirvis, 1992), che confermano una maggiore soddisfazione dei lavoratori del nonprofit sia nel passato, che osservando l'evoluzione più recente.

Che la soddisfazione comporti risvolti positivi sul benessere dei lavoratori è deduzione logica. Ma che la soddisfazione implichi anche un maggior impegno dei lavoratori non è stato sinora sufficientemente verificato. Le ricerche che hanno affrontato questo aspetto sono poche, data la difficoltà a misurarlo correttamente e considerata la natura fortemente relazionale del lavoro. E', comunque, possibile affermare, innanzitutto, che i particolari *mix* di incentivi delle nonprofit non sembrano determinare differenze nei livelli di capitale umano dei lavoratori (Handy e Katz, 1998), quando non risultano compatibili con lavoratori in possesso di livelli di istruzione addirittura più elevati (Preston, 1989; Borzaga, 2000). Analizzando, invece, la relazione tra lavoratori ed utenti (Borzaga, 2000)<sup>26</sup>, nonostante non si rilevino differenze sostanziali tra tipologie organizzative<sup>27</sup>, è interessante la rilevazione di una correlazione positiva tra livelli di soddisfazione dei lavoratori e atteggiamenti favorevoli agli utenti, cosicché è possibile affermare che un giusto *mix* di incentivi che promuova l'incremento di benessere (ossia di soddisfazione) dei lavoratori ha risvolti positivi anche sulla qualità del servizio e su quella che può essere definita in generale la produttività dell'organizzazione. Inoltre, la produttività dei lavoratori del nonprofit sembra, comunque, anche sotto il profilo quantitativo, in linea o superiore a quella dei dipendenti di enti pubblici e imprese *for-profit*. Ciò anche tenendo conto delle rilevazioni empiriche che dimostrano come nelle organizzazioni nonprofit (ma anche negli enti pubblici) la percezione di un senso di complicità e comunione interna è positivamente correlata all'impegno degli stessi<sup>28</sup>.

Ultimo altro elemento utile per valutare le strutture di incentivi è la fedeltà dei lavoratori all'organizzazione. Dalle analisi empiriche (Borzaga, 2000) si evince che le prospettive di permanenza nell'organizzazione sono elevate soprattutto per i lavoratori occupati in imprese sociali (ovvero nelle nonprofit attive nella produzione di servizi di

---

<sup>26</sup> Si tratta di un buon elemento di valutazione dei servizi, poiché è possibile affermare che i servizi di utilità sociale sono valutabili soprattutto in termini di qualità e, quindi, di rapporto con i clienti

<sup>27</sup> I lavoratori delle nonprofit sono solo leggermente più propensi al coinvolgimento degli utenti e quelli delle imprese *for-profit* vedono più degli altri nell'utente solo un cliente.

<sup>28</sup> Un comune sentire ed una elevata soddisfazione di gruppo sarebbero più forti per i lavoratori che massimizzano il proprio sforzo e svolgono bene il proprio lavoro.

utilità sociale<sup>29</sup>) e, indipendentemente dalla tipologia organizzativa in cui sono occupati, per coloro che presentano motivazioni alla scelta dell'organizzazione prevalentemente di tipo intrinseco. Un orientamento strumentale al lavoro (con prevalenza di motivazioni estrinseche) sembra tradursi, invece, in una minore fedeltà all'organizzazione. Anche da altre ricerche risulta che la recente evoluzione delle organizzazioni nonprofit verso forme d'impresa più stabili e di tipo imprenditoriale ha risvolti positivi sulla fedeltà all'organizzazione e sui tempi medi di occupazione e, quindi, negativi sulla mobilità dei lavoratori (Mirvis e Hackett, 1992). Risultati simili sono ottenuti da Almond e Kendall (2000b), secondo cui il turn-over dei lavoratori è maggiore nelle organizzazioni diverse dalle nonprofit<sup>30</sup>. Ciò porta ad affermare che la presenza di remunerazioni contenute non sembra in generale influenzare negativamente la fedeltà all'organizzazione. Esistono, tuttavia, anche ricerche (Mocan e Viola, 1997) che sono giunte a risultati diversi e che mostrano come, almeno in taluni settori (quello dell'istruzione, in particolare), i bassi salari siano generalmente accompagnati da bassi ritorni di capitale umano ed alto turn-over dei lavoratori.

Analizzando, infine, il pericolo di comportamenti opportunistici, i lavori empirici di maggiore rilievo sono stati svolti sui manager. Anche in tal caso, i risultati sembrano confermare la capacità delle imprese sociali di instaurare rapporti di fiducia con il proprio personale (Borzaga, 2000; Mirvis, 1992). In entrambi i casi, i dirigenti delle nonprofit risultano più interessati ai risvolti sociali del proprio lavoro e meno opportunistici nei rapporti sia con l'organizzazione che con i loro dipendenti. A loro volta, anche i lavoratori sembrano percepire come equo il rapporto tra la remunerazione percepita dai dirigenti e l'impegno che essi mettono nel lavoro.

Non tutte le ricerche confermano i risultati fin qui commentati. Alcuni recenti lavori (realizzati nel Regno Unito da Almond e Kendall, 2000c) dimostrano ad esempio, che: 1) i lavoratori del nonprofit sono mediamente meno sani, non solo a causa della preferenza di queste organizzazioni per lavoratori che altrimenti non verrebbero assunti,

---

<sup>29</sup> Ed in maniera più accentuata nelle nonprofit religiose.

<sup>30</sup> In particolare, il numero di lavoratori è mediamente aumentato in percentuale elevata nelle *for-profit* e diminuito negli enti pubblici. Le variazioni rilevate nella prima tipologia organizzativa sono influenzate soprattutto dall'elevato numero di lavoratori con contratto a termine mutato a tempo indeterminato. Nelle organizzazioni nonprofit, invece le variazioni coinvolgono soprattutto le donne (per la presenza di nuovi tipi d'impiego), i lavoratori a part-time (generale caduta delle ore lavorate, soprattutto per i lavoratori di sesso maschile) e le assunzioni permanenti.

ma soprattutto a causa del maggior stress e delle tensioni accumulate dai lavoratori di tali tipologie organizzative; 2) l'elevato ricorso delle nonprofit a forme di lavoro non standard (in particolare al part-time) non è sempre una risposta a richieste di maggior flessibilità da parte dei lavoratori, quanto la conseguenza di scelte organizzative che riducono la soddisfazione dei lavoratori.

Una valutazione globale dei risultati delle ricerche empiriche permette dunque di affermare che le strutture di incentivi promosse nel nonprofit, e caratterizzate prevalentemente da salari inferiori e da maggior attenzione alle possibilità di soddisfare altre esigenze dei lavoratori, risultano efficienti sia a selezionare lavoratori intrinsecamente motivati, sia a garantire una maggior soddisfazione degli stessi, e sembrano in grado di ridurre l'opportunismo e di promuovere la fedeltà all'organizzazione ed ai suoi obiettivi.

## **6. Conclusioni**

L'accresciuta importanza del settore nonprofit, la sua progressiva trasformazione in senso imprenditoriale e la rilevanza del contributo che esso può dare alla riforma dei sistemi di welfare, richiedono che gli economisti vi dedichino maggior attenzione. Il settore è comunque così complesso e soggetto a trasformazioni che non è possibile proporre una interpretazione soddisfacente solo dal lato della domanda e mantenendo ferma l'ipotesi che i comportamenti economici degli agenti (donatori, volontari e lavoratori) siano determinati solo da motivazioni egoistiche. L'osservazione delle caratteristiche delle nonprofit di più recente sviluppo, le imprese sociali, aiuta a superare questi limiti e spinge a ricercare nuove interpretazioni, al contempo più generali e in grado di dar ragione anche delle differenziazioni interne al settore.

Senza alcuna pretesa di completezza, questo lavoro indica alcuni possibili percorsi analitici, suggerendo innanzitutto che le nonprofit in generale, e le imprese sociali in particolare, possono essere interpretate come peculiari strutture di incentivi che si prefiggono di perseguire un obiettivo distributivo e, in alternativa o congiuntamente, di

superare specifici e diversi fallimenti del mercato o del contratto che interessano il settore dei servizi di utilità sociale. Tra questi in particolare quelli che caratterizzano il mercato e il contratto di lavoro, cui fino ad ora la teoria economica delle nonprofit ha dedicato scarsa attenzione.

La ricerca empirica, ancora peraltro poco sviluppata, sembra confermare queste ipotesi e costituisce uno stimolo a proseguire nella riflessione.

## Bibliografia

---

- Akerlof G. A. (1982), "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics*, vol.XCVII, n.4, pp.543-569
- Akerlof G. A. (1984), "Gift Exchange and Efficiency-wage Theory", *American Economic Review*, vol.74, n.2, Papers and proceedings
- Almond S. e Kendall J. (2000,a), "Low Pay in the UK: The case for a three sector comparative approach", *Civil Society Working Paper 6*
- Almond S. e Kendall J. (2000,b), "Paid Employment in the self-defined voluntary sector in the late 1990s: An initial description of patterns and trends", *Civil Society Working Paper 7*
- Anheier H. K. (1991), "Employment and Earnings in the West German Nonprofit Sector: Structure and Trends 1970-1987", CIRIEL, pp.674-694
- Barbetta (1990), "Il Terzo Settore negli Stati Uniti", Bassanini M.C. and Ranci P.E. (eds), *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro*, Fondazione A. Olivetti, Roma.
- Ben-Ner A. & van Hoomissen T. (1991), "Non-profit Organisations in the Mixed Economy", *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol. 62, n.4, pp. 519-550.
- Ben-Ner A. (1986), "Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?", in Rose-Ackerman, S., *The Economics of Non-profit Institutions*, chapter 5, pp. 94-113, Oxford University Press, New York.
- Borzaga C. (1996), "Social Cooperatives and Work Integration in Italy", *Annales de l'Economie Publique Sociale et Cooperative*, n. 2, vol. 67, 1996, pp. 209-234.
- Borzaga C., (ed.), (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, FIVOL, Roma.
- Borzaga C. (2001), *Qualità del lavoro e soddisfazione dei lavoratori nei servizi sociali: un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Working Paper n.9, Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Trento
- Borzaga C., Defourny J. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Borzaga C. e Mittone L. (1997), "Il ruolo delle organizzazioni nonprofit multi-stakeholders nella riforma britannica del welfare", da Empoli D e Muraro G. (a cura di), *Verso un nuovo stato sociale. Tendenze e criteri*, Angeli, Milano.
- Cafaggi F. (2000), "L'impresa a finalità sociale", *Politica del Diritto*, n. 4, pp. 595-661.
- Commissione Europea (1993), *Crescita, competitività e occupazione*, Bruxelles.

Defourny J., Favreau L., Laville J.L., (Eds.) (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, de Brouwer, Paris

Frey B. S. (1993), "Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty", *Economic Inquiry*, vol.XXXI, pg. 663-670

Gleister E.L. e Shleifer A. (1998), *Not-for-profit Entrepreneurs*, NBER Working Paper Series 6810, Cambridge.

Gui B. (2000), "Beyond Transactions: On the Interpersonal Dimension of Economic Reality", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71:2, pp. 139-169.

Hansmann H. B., (1980), "The Role of Non-profit Enterprise", *The Yale Law Journal*, vol. 89, n. 5, pp. 835-901.

Hansmann H. B., (1996a), *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hansmann H. B., (1996a), "Too many nonprofit organizations? Problems of entry and exit", in Osservatorio Giordano dell'Amore, *Le organizzazioni senza fini di lucro*, Giuffrè, Milano.

Handy F. e Katz E. (1998), "The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?", *Journal of Comparative Economics*, 26, pp. 246-261.

Kramer R.M. (1981), *Voluntary Agencies in the Welfare States*, University of California Press, Berkeley.

Krashinky (1997), "Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature", *Voluntas*, 8:2, 149-161.

Laville J.L. e Nyssens M. (2001), "The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-economic Approach", Borzaga C., Defourny J., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

Leete L. (1999), "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.43, pg.423-446

Levine D.I. (1991), "Cohesiveness, productivity, and wage dispersion", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.15, pg.237-255

Mirvis P. H. (1992), "The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An update on employee attitudes in nonprofit versus business and government", *Nonprofit Management & Leadership*, vol.3, n.1, pp.23-41

Mirvis P. H. e Hackett E. (1983), "Work and work force characteristics in the nonprofit sector", *Monthly Labour Review*, vol.106, n.4, pp.3-12

Mocan N. H. e Viola D. (1997), "The determinants of child care workers' wages compensation: Sectoral difference, human capital, race, insiders and outsiders", *Working Paper 6328*, Cambridge

OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD Publications, Paris, France

Ortmann (1996a), "Modern Economic Theory and the Study of Non-profit Organizations: Why the Twain Shall Meet", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 25, n. 4, pp. 470-484.

Ortmann (1996b), "Review Essay", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 25:2, pp. 248-258.

Preston A. E. (1989), "The Nonprofit Worker in a *For-profit* World", *Journal of Labor Economics*, vol.7, n.4pg. 438-463

Preston A.E. (1990), "Changing Labor Market Patterns in the Nonprofit and *For-profit* Sectors: Implications for Nonprofit Management", *Nonprofit Management and Leadership*, vol.1, 1, pp.15-28

Ruhm C. J. e Borkoski C. (2000), "Compensation in the Nonprofit Sector, National Bureau of Economic Research, Cambridge", *Working Paper 7562*

Salomon L., Anheier S., and Associates (2000), *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore.

Weisbraod (1975), *The Voluntary Non-profit Sector*, Lexington Books, Lexington, MA.

Weisbraod (1988), *The Non-profit Economy*, Harvard University Press, Cambridge.

Young (1983), *If Not for Profit, for What?*, Lexington Books, Lexington, MA.

Young (1997), "Non-profit Entrepreneurship", *International Encyclopedia of Public Administration*.