

# Impresa Sociale

ISSAN  
*edizioni*

Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit  
Via Inama, 5 - 38100 Trento  
e-mail: [issan@issan.info](mailto:issan@issan.info)  
Tel. 0461.88.22.89 Fax 0461.88.22.94

**Direttore responsabile**  
Felice Scalvini

**Direzione scientifica**  
Carlo Borzaga, Luca Fazzi

## **Comitato editoriale**

Gregorio Arena, Gianpaolo Barbetta,  
Luigi Bruni, Fabrizio Cafaggi, Ivo  
Colozzi, Pierpaolo Donati, Gianluca  
Fiorentini, Giorgio Fiorentini, Gianna  
Giannelli, Domenico Marino, Antonio  
Matacena, Salvo Pettinato, Giovanna Rossi,  
Marina Schenkel, Claudio Travaglini,  
Stefano Zamagni

## **Redazione scientifica**

Michele Andreas, Marco Bombardelli,  
Giulio Ecchia, Giorgio Giorgetti,  
Benedetto Gui, Marco Musella, Luca  
Nogler, Lorenzo Sacconi, Luca Solari,  
Ermanno Tortia, Flaviano Zandonai

## Sommario

**GLI AUTORI** 4

**EDITORIALE** 6

*Carlo Borzaga e Luca Fazzi*

**INTRODUZIONE** 9

*Vittorio Pelligra*

**FIDUCIA, CAPITALE SOCIALE E BENI RELAZIONALI** 11

**L'economia civile e la dimensione della gratuità**

*Luigino Bruni*

**Impresa sociale e *we-thinking***

*Alessandra Smerilli*

**Tra Scilla e Cariddi: motivazioni dei lavoratori e politiche redistributive delle imprese sociali**

*Benedetto Gui, Vittorio Pelligra*

**Relazioni interpersonali e soddisfazione per il lavoro: alcuni risultati empirici nel settore dei servizi sociali**

*Carlo Borzaga, Sara Depedri*

**Esiste un processo di convergenza tra impresa sociale e impresa tradizionale?**

*Giuseppe Argiolas*

**Responsabile recensioni**

(cui inviare i volumi da recensire)

Marco Musella

Università degli Studi di Napoli -

Dip.to Teoria Economica

Via Rodinò, 22 - 80100 Napoli

**Proprietà**

Consorzio Nazionale della Cooperazione

di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli

Soc. Coop. a r.l.

Via Rose di Sotto, 53 - 25126 Brescia

Tel. 030.28.93.411 Fax 030.28.93.425

**Redazione**

Federica Silvestri - ISSAN

mail: redazione@impresasociale.info

**Grafica e fotocomposizione**

èdiZac grafica (Tn)

**Stampa**

Lineagrafica Bertelli Editori snc (Tn)

**Diffusione** nazionale

**Cadenza** trimestrale

**Registrazione**

Tribunale di Trento n. 1257 del 15/07/05

**Limiti della reciprocità, limiti del potere***Nicolò Bellanca***La grande illusione. False relazioni e felicità nelle economie di mercato contemporanee***Luigino Bruni, Luca Zarri***Capitale sociale, reti associazionali e beni relazionali***Pierpaolo Donati***Capitale sociale, imprese sociali, spesa pubblica e benessere sociale in Italia***Fabio Sabatini***IL FORUM****161****Il ruolo dello Stato, del mercato e della società civile nel processo di creazione di fiducia, capitale sociale e beni relazionali***Intervista a: L. Becchetti, C. Bicchieri, H. Gintis, P.L. Porta, E. Uslaner, S. Zamagni***VERSO L'IMPRESA SOCIALE****181****Friuli Venezia Giulia e Veneto: una seconda generazione di leggi regionali sulla cooperazione sociale***Simone Brunello***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI****235****Recensioni e segnalazioni****237****English abstract****241****Abbonamenti:**

sostenitore 70 euro

ordinario 45 euro

estero 80 euro

individuale 25 euro

copie singole 15 euro

copie arretrate 10 euro

Ci si abbona tutto l'anno.

L'abbonamento dà diritto a ricevere i quattro numeri della Rivista che escono nel corso dell'anno.

La quota di abbonamento

è da versare al

C/C postale n. 62238555,

intestato a ISSAN Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit

oppure alle seguenti coordinate:

BAN X 0760-01800-000062238555

IBAN IT-18-X07601-01800-000062238555

L'impegno di abbonamento è continuativo, salvo regolare disdetta da notificarsi entro il 31 dicembre.

**Ufficio Abbonamenti**

ISSAN

telefono: 0461.88.22.89 - 0461.88.37.82

mail: abbonamenti@impresasociale.info

## Gli autori

---

**VITTORIO PELLIGRA**

Ricercatore di Economia politica presso l'Università degli Studi di Cagliari

---

**LUIGINO BRUNI**

Professore associato di Economia politica presso l'Università di Milano-Bicocca

---

**ALESSANDRA SMERILLI**

Professoressa a contratto di Economia della cooperazione presso l'Università Cattolica del S. Cuore di Roma

---

**BENEDETTO GUI**

Professore ordinario di Economia politica presso l'Università degli Studi di Padova

---

**CARLO BORZAGA**

Professore ordinario di Politica economica presso l'Università degli Studi di Trento

---

**SARA DEPEDRI**

Dottoranda in Diritto ed economia presso l'Università di Siena

**GIUSEPPE ARGIOLAS**

---

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Cagliari

**NICOLÒ BELLANCA**

---

Professore associato di Economia applicata presso l'Università degli Studi di Firenze

**LUCA ZARRI**

---

Ricercatore di Politica economica presso l'Università degli Studi di Verona

**PIERPAOLO DONATI**

---

Professore ordinario di Sociologia presso l'Università degli Studi di Bologna

**FABIO SABATINI**

---

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di economia politica dell'Università degli Studi di Siena

## Editoriale

È convinzione diffusa che le imprese sociali, soprattutto quelle più originali nate dall'iniziativa di gruppi di cittadini interessati a dar risposta a bisogni riconosciuti come socialmente rilevanti, possono nascere e svilupparsi solo se e nella misura in cui hanno e riescono a mantenere rapporti stretti con la comunità di riferimento e, in particolare, con le persone e i gruppi più sensibili alle problematiche affrontate. Per nascere e sopravvivere le imprese sociali, e quindi i loro promotori, devono riuscire a coinvolgere intorno al progetto di impresa, in modo non occasionale, una molteplicità di attori convinti che vale la pena spendersi per il progetto proposto, impegnando nella sua realizzazione proprie risorse. Risorse di intelligenza e di tempo, come nel caso dei volontari, dei lavoratori e dei dirigenti; risorse economiche private, da quelle patrimoniali alle donazioni, e pubbliche; risorse relazionali con gli utenti e con tutti coloro che possono contribuire, nei modi più diversi, al sostegno dell'attività.

Per riuscire in questa operazione, le imprese sociali devono innanzitutto avere caratteristiche diverse da quelle delle imprese tradizionali, tali da garantire che esse non tradiranno gli obiettivi dichiarati: di qui l'insistenza sull'adozione di particolari vincoli, come quello alla distribuzione di utili, sull'innovazione dei modelli proprietari e di *governance* (quel carattere *multi-stakeholder* ormai quasi da tutti considerato indispensabile) sul coinvolgimento di lavoratori e utenti, sulla democraticità dei processi decisionali, sulla trasparenza della gestione e sulla rendicontazione economica e soprattutto sociale.

Di tutto questo molto si è scritto e molto è stato detto e si continua a dire nelle centinaia di incontri e convegni. Ma quasi sempre affrontando i singoli argomenti separatamente, senza cercare di collegarli tra loro e spesso senza riuscire a sviluppare la riflessione in profondità, senza andare alla ricerca delle origini profonde del modo di essere e di operare di queste imprese e dei loro vari interlocutori.

In particolare non è stata dedicata, fino a questo momento, attenzione sufficiente all'analisi del contesto entro cui le imprese sociali sono inserite e all'influenza che lo stesso ha avuto e può avere sui processi che ne hanno

caratterizzato la nascita e l'affermazione e che ne influenzeranno l'evoluzione futura. Un contesto che, a sua volta, può essere influenzato dalla presenza e dal modo di operare dalle stesse imprese sociali, secondo logiche di contaminazione reciproca.

Spostare l'analisi sul contesto significa ampliare l'ambito della riflessione passando dall'analisi delle singole, specifiche caratteristiche dell'impresa sociale all'analisi delle relazioni tra queste ed il "capitale sociale", cioè l'insieme di relazioni, o beni relazionali, e di fiducia che caratterizzano l'ambiente entro cui le imprese sociali sono inserite.

In questa prospettiva diventa allora importante comprendere se e come questo patrimonio immateriale ha influenzato e può influenzare l'emergere e il consolidarsi delle imprese sociali e le loro performance economiche e sociali; quali tra le numerose componenti che formano il capitale sociale tendono a favorire la nascita e il consolidamento delle imprese sociali e meritano quindi di essere tenute in particolare considerazione dai loro fondatori e dai loro dirigenti; ma anche come la presenza diffusa di autentiche imprese sociali contribuisca alla creazione e all'accumulazione di capitale sociale e quindi al rafforzamento dei legami e delle relazioni tra le persone e, in ultima analisi, al loro benessere.

Questo ampliamento e, al contempo, questo approfondimento dell'analisi è ciò che *Impresa Sociale* propone in questo volume intorno al quale Vittorio Pelligra ha raccolto molti tra gli studiosi italiani, economisti e non solo, che in questi anni si sono occupati delle tematiche dei beni relazionali, della fiducia, del ruolo della gratuità e della reciprocità nelle relazioni economiche, in definitiva di capitale sociale. Con risultati di grande interesse e certamente di stimolo sia per far avanzare la riflessione sull'impresa sociale e, più in generale, sulle organizzazioni nonprofit e sul loro ruolo nell'evoluzione dei sistemi economici e sociali, sia per migliorare le capacità di studiosi ed operatori di interpretare questa evoluzione e alcuni dei paradossi, come quelli sul legame inverso tra ricchezza e felicità, che sembrano accompagnarla.

Carlo Borzaga

## Vulnerabilità e dipendenza. Dalla società del contratto all'economia della reciprocità

*Vittorio Pelligra*

*“Siamo passati da una società con isole di mercato ad un mercato con isole di società”*

*(Karl Polany, 1944)*

*“L'ordine sociale, la nostra cultura, la stessa psicoanalisi, vogliono che sia proprio così: la madre deve restare interdetta, esclusa. Il padre interdice il corpo a corpo con la madre (...) con la sicurezza della prima ora”*

*(Luce Irigaray, 1989)*

### 1. Contratti ed esclusi

Le imprese sociali sono imprese speciali! Questa affermazione che più volte ricorre, esplicitamente o implicitamente nei saggi che compongono questo volume di *Impresa Sociale*, trova la sua giustificazione, tra le altre cose, nelle finalità che tali organizzazioni si pongono, nella qualità dei processi attraverso cui queste finalità vengono perseguite, ma anche negli effetti di sistema che un settore sociale adeguatamente sviluppato può produrre, sia per i settori economici tradizionali, che nell'ambito del settore pubblico nel suo complesso. Specificità, queste, che la teoria economica, e al traino la

politica, sembrano faticare a cogliere. Le ragioni di questo *deficit* di consapevolezza e di azione conseguente, sono naturalmente molte e complesse, eppure al fondo della questione possiamo rinvenire, ci pare, un unico vizio originario, una distorsione culturale in virtù della quale al centro delle categorie economiche e politiche contemporanee, troviamo una sorta di fissazione tutta maschile per la nozione di contratto. Una fissazione che ha portato le scienze morali, prima, e sociali poi, ad una prevalente attenzione nei confronti di una tipologia di “relazioni fredde e distanti tra quelli che possiamo considerare più o meno come estranei, adulti e uguali tra loro, quali possono essere, per esempio, gli appartenenti ad un club esclusivamente maschile - mettendo conseguentemente in secondo piano - le reti di legami fiduciosi che pure connettono la maggior parte degli agenti morali tra loro” (Baier, 1986, p. 248). È il contratto che fonda l’attività economica, è un contratto, quello sociale, che origina la “società ben ordinata” nel senso chiarito da John Rawls (1971). È un contratto che, a ben vedere, determina il passaggio dallo stato di natura allo Stato di diritto, passaggio che si sostanzia in uno slittamento dallo stato di paura alla paura dello Stato (Esposito, 1998). È un contratto, quello sociale, che per definizione origina dall’incontro di soggetti autonomi, indipendenti i cui interessi individuali, opportunamente coordinati dal vincolo nascente, determinano la possibilità di reciproci vantaggi e benefici. Il contratto regola le modalità di ottenimento dei benefici derivanti dalla vita associata ed in questo modo si pone a suo fondamento. Questa logica non produce solo effetti desiderabili per la vita sociale, come nel caso della riduzione dei conflitti o la posizione di uguaglianza tra i contraenti, per esempio, ma porta con sé alcune implicazioni non facilmente accettabili nell’ambito di una società che vuole essere giusta. La logica contrattuale, tra le altre cose, non riesce a cogliere, a spiegare e quindi a legittimare, un’ampia gamma di relazioni interpersonali significative che riguardano ogni cittadino e, più in generale, ogni essere umano. Tutte quelle relazioni che non trovano la loro ragion d’essere nella possibilità del mutuo vantaggio. Tra queste vi sono in special modo le relazioni che coinvolgono soggetti non pienamente autonomi e indipendenti; i cosiddetti *outliers*, gli esclusi (Silvers, Francis, 2005). Gli esclusi rappresentano un’anomalia anche nella società “ben ordinata” di stampo rawlsiano. Un’anomalia empirica e teorica. Come possiamo infatti giustificare in termini contrattuali, fondandola quindi sul potenziale vantaggio reciproco, una relazione che coinvolge un soggetto che non ha niente da dare, ma tutto da ricevere? L’unica possibilità è quella di escludere tali soggetti dalla fase di elaborazione e stipula del contratto sociale originario. La società si occuperà di loro in seguito, come afferma Rawls, solo nella successiva fase legislativa, una volta, cioè, che gli autonomi e gli indipendenti avranno trovato un accordo

sulle regole da usare per distribuire i frutti della cooperazione. Ma allora, nei confronti degli esclusi la giustizia non è più giustizia vera, perché non c'è partecipazione attiva alla scelta delle regole, ma diventa paternalismo e pietà istituzionale (Nussbaum, 2003). E questo naturalmente è un problema! David Gauthier (1986, p. 18) lo riconosce francamente e onestamente: "(gli esclusi) rappresentano un problema che comprensibilmente nessuno vuole affrontare (...) (perché) queste persone non sono parte delle relazioni morali cui la teoria contrattualista da origine". La considerazione degli esclusi crea grave imbarazzo per le filosofie politiche contemporanee di ispirazione contrattualista, proprio perché sembra che siano soggetti che in uno scambio non hanno niente da dare. Non è difficile rinvenire in questa impostazione di fondo la causa remota, molto più dei vincoli di bilancio e dell'esplosione della domanda, alla base della rottura dei patti intergenerazionali, delle resistenze verso le società multiethniche e, più in generale, della crisi profonda dei sistemi di *welfare*.

Una società giusta non esclude "gli esclusi". Ma se, allo stesso tempo, non possiamo fondare la relazione con "gli esclusi" né sull'autonomia, né sull'indipendenza dei partecipanti, né tanto meno sui reciproci benefici derivanti da un accordo contrattuale, dove possiamo rinvenire un fondamento più basilare ed originario del contratto? Nella vulnerabilità e nella reciproca dipendenza, che se riguarda gli esclusi in maniera più evidente, non risparmia nessuno degli altri, che in un momento o nell'altro della loro vita, per un periodo più o meno lungo, hanno fatto, fanno o faranno l'esperienza della vulnerabilità e della dipendenza. Ma in che senso la vulnerabilità può essere posta alla base del legame sociale? Perché dalla vulnerabilità nasce la dipendenza, dalla dipendenza, la fiducia e dalla fiducia la responsabilità. La fiducia di chi si affida, nei confronti di chi si prende cura della vulnerabilità altrui, che a sua volta si sostiene sulla "simmetria dei bisogni" (Nussbaum, 2002), fa sorgere il bisogno di dare cura, l'urgenza di prendersi cura. Allora è proprio questa vulnerabilità e l'interdipendenza che ne scaturisce a renderci originariamente soggetti sociali, o come dice Alasdair MacIntyre (1999), "animali razionali dipendenti". Lo aveva già intuito Leonardo Bruni, il quale, nel 1438, introducendo *La Politica* di Aristotele scriveva: "(l'uomo) debole animale, di per sé insufficiente, raggiunge la sua perfezione solo nella civile società".

Inizia qui ad insinuarsi il dubbio, pericoloso e rivoluzionario, che la nostra socialità non trovi origine e giustificazione nei mutui benefici dello scambio, quanto piuttosto nella limitatezza, nella vulnerabilità, nel nostro non bastare a noi stessi, nella nostra "apparente" impossibilità di dare.

La sostituzione dell'autonomia rawlsiana, quale pre-condizione alla partecipazione attiva alla definizione delle regole sociali, con la vulnerabilità

intesa quale fondamento e giustificazione della socialità umana rappresenta indubbiamente un passaggio radicale, ma non arbitrario. Sottolinea in proposito MacIntyre (2001, p. 4) come: "la vulnerabilità (...) e la dipendenza nelle loro correlate manifestazioni paiono talmente evidenti da far pensare che non sia possibile dare una spiegazione credibile della condizione umana senza riconoscere la centralità del loro ruolo". Ma cosa aspettiamo allora a riconoscere in maniera compiuta che vulnerabilità e dipendenza giustificano e in qualche modo ordinano la convivenza civile? Quali sono gli ostacoli a questo riconoscimento? Innanzitutto vi sono barriere di natura culturale: "(nella) storia della filosofia occidentale - continua MacIntyre (2001, p. 5) - il malato, il sofferente o il disabile trovano posto nelle pagine di un libro di filosofia morale, solo e sempre in veste di un possibile oggetto di benevolenza da parte dei veri agenti morali". A questo proposito è interessante notare come la riduzione e il declassamento ad oggetto da parte degli esclusi non riguarda solo i vulnerabili; essa è in qualche modo contagiosa, e giunge a coinvolgere anche tutte quelle figure che con la vulnerabilità entrano in contatto, quei soggetti, individui ed organizzazioni, che sono associati al lavoro di cura: le donne, i servi, gli schiavi, le imprese sociali. La prospettiva che qua si inizia ad abbozzare supera la dicotomia tra autonomia e dipendenza, assumendo come tratto comune la vulnerabilità. A ben pensare questa mossa non è poi tanto lontana dalla posizione hobbesiana che individua nella loro "uccidibilità" la caratteristica comune degli uomini nello stato di natura. Qui però la vulnerabilità apre e non chiude agli altri. Mentre in Hobbes la nascita dello Stato chiude le relazioni con gli altri rendendole non necessarie in virtù della mediazione della legge, qui la vulnerabilità apre alla relazione con l'altro. Nel senso che l'individuo del contratto può diventare "persona-in-relazione", membro civile della società. In questo senso fondativo la relazione, quella di fiducia e vulnerabilità, può assumere un valore ontologico e non meramente strumentale. Se consideriamo l'intrinseco valore di colui che è dipendente il quale, soddisfacendo il bisogno di "dare" cura, anche con la sua "in-abilità" e "vulnerabilità", contribuisce attivamente ad attribuire senso alla vita di chi di esso si prende cura (Nussbaum, 2002), possiamo capire come ogni relazione, anche quelle caratterizzate dalle forme di dipendenza più estreme, possono sostanziare una logica dello scambio, non contrattuale questa volta, ma fondato sulla reciprocità. Porre l'accento sulla simmetria dei bisogni, sulla vulnerabilità e sulla reciprocità ci aiuta a definire la direzione verso la quale dovrebbe andare una teoria sociale ed economica del civile che veda nella vulnerabilità e nella dipendenza potenziale, rafforzata dalla norma della reciprocità, l'origine della responsabilità individuale e sociale per gli altri. In una società civile, o "decente" nel senso di Avishai Margalit (1998),

che non umilia i suoi membri, tale richiesta di reciprocità non può rimanere inevasa. Se possiamo, infatti, delegare la responsabilità della cura non possiamo certo esimerci dal dovere morale che essa venga fornita. La vulnerabilità quindi ci lega gli uni agli altri, sia quando siamo noi stessi dipendenti sia quando siamo noi a prenderci cura di qualcuno che dipende da noi. Quando noi siamo stati dipendenti, qualcuno si è occupato di noi, e qualcun altro, per dare a quello la possibilità di occuparsi di noi, si è, a sua volta, occupato di lui. Questa non è un'eventualità rara ed eccezionale, quanto piuttosto una "implicazione della nostra stessa natura biologica" (Kittay, 1999, p. 29). Non è difficile, quindi, comprendere che nessuna società potrebbe vivere più di una generazione se a tale dipendenza i suoi membri non rispondessero in modo adeguato. La vulnerabilità, la "somialianza nel dolore e nell'umiliazione" per usare il linguaggio di Richard Rorty (1989, p. 221) ci lega gli uni agli altri, sia quando siamo noi stessi dipendenti sia quando siamo noi a prenderci cura di qualcuno che dipende da noi.

## 2. Impresa sociale?

Le imprese sociali rappresentano una forma moderna ed innovativa attraverso la quale la società civile assume la responsabilità della cura. Ecco perché comprendere il legame sociale non come esito di un contratto tra soggetti autonomi ed indipendenti, ma come risposta alla vulnerabilità e reciproca dipendenza, ci può offrire una prospettiva originale, anche dal punto di vista economico, per l'inquadramento, l'analisi e la comprensione del "fenomeno impresa sociale".

L'idea stessa di impresa sociale, rappresenta per molti, *clearly misunderstood*, un ossimoro, un grido silenzioso. Eppure la pratica e anche qualche avanguardia della teoria economica mostrano in modo convincente che produrre beni sociali (pubblici) con una logica imprenditoriale (privata) non solo è possibile, ma rappresenta un processo capace di concorrere allo sviluppo delle comunità e dell'intero sistema economico. Alcune caratteristiche delle imprese sociali ne definiscono la modalità produttiva e gestionale; mi riferisco in particolare alla produzione continuativa di beni e servizi, all'elevato grado di autonomia ed al rischio economico che viene sopportato. All'aspetto tipicamente imprenditoriale che attiene alla logica di funzionamento si accompagnano, però, alcune caratteristiche distintive che attengono particolarmente alle finalità per cui tali organizzazioni nascono ed operano. Mi riferisco innanzitutto alla produzione di beni e servizi per la comunità da parte di organizzazioni che, per questa ragione, tendono a mantenere un legame forte proprio con la comunità di riferimento e che spesso nascono proprio per iniziativa della comunità stessa. È la

società civile che si organizza e crea entità produttive a governo democratico ed a partecipazione allargata, nelle quali cioè, il processo decisionale è influenzato dagli interessi di una molteplicità di *stakeholder*. Naturalmente le due dimensioni relative al modo di operare (impresa) e alle finalità dell'azione (sociale) devono trovare una loro coerenza interna. In altri termini, ciò implica un organico coordinamento tra *mission*, *governance* ed *accountability*. Ma c'è di più. Come dicevamo in apertura, l'azione specifica delle imprese sociali produce non solo effetti diretti, ma anche effetti indiretti. Innanzitutto per quanto riguarda l'inclusione lavorativa di soggetti vulnerabili. Processo questo che può contemporaneamente essere considerato come un *input*, ma anche un *output* del processo produttivo, un requisito per il funzionamento delle imprese, ma anche un risultato derivante dalla loro azione. L'inclusione lavorativa e sociale in generale, determina ulteriori effetti con ricadute sociali, in particolare per quanto riguarda la rigenerazione della stima di sé che tali soggetti spesso vedono compromessa, sia come conseguenza di una situazione oggettiva di disagio, sia in virtù del rapporto con un'amministrazione e con un'assistenza pubblica carenti di "rispetto", nel senso chiarito recentemente da Sennett (2004). La mancanza di rispetto determina umiliazione, una conseguenza spesso indiretta e non intenzionale del rapporto tra cittadino ed amministrazione, sintomo però, come convincentemente ha sostenuto Margalit (1998), di una società "indecente". Un sistema dei servizi alla persona che, anche attraverso l'azione umanizzante delle imprese sociali, sia in grado di evitare l'umiliazione legata al bisogno e all'esercizio del potere arbitrario, può contribuire in modo rilevante a costruire una società realmente decente e rispettosa dei suoi membri.

Ma gli effetti sociali indiretti dell'azione delle imprese sociali attengono non solo alla sfera del sé, ma anche a quella della relazione con gli altri. Il disagio porta quasi inevitabilmente esclusione ed autoesclusione. Si determinano così spesso situazioni nelle quali i soggetti vulnerabili tendono a limitare le loro relazioni a persone che si trovano nelle stesse condizioni di disagio o con gli operatori che della loro situazione, in vari modi, si fanno carico. In virtù dell'orientamento alla persona e del suo speciale rapporto con il territorio le imprese sociali spesso contribuiscono a riparare una trama di relazioni significative che si era nel tempo venuta a sfilacciare quando non a rompere del tutto. Ciò avviene innanzitutto attraverso la produzione e la distribuzione di beni relazionali (si vedano i contributi di Donati, Brunì e Zarri in questo numero della Rivista) e poi attraverso la formazione di competenze sociali. Il radicamento territoriale e la *multi-stakeholdership* implicano, inoltre, la possibilità da parte delle imprese sociali di percepire e leggere i bisogni emergenti in maniera più rapida e precisa rispetto alle

istituzioni pubbliche. La lettura "fine" del bisogno, per così dire, consente inoltre una maggiore possibilità di personalizzazione della risposta ed un conseguente incremento di efficacia dell'intervento. In quest'ambito, per queste ragioni, è auspicabile una sempre più stretta collaborazione tra enti locali ed imprese sociali nella co-progettazione del sistema dei servizi e nella co-produzione dei beni di *welfare*.

Rispondendo ai bisogni delle minoranze, in una logica della dipendenza reciproca, si mitigano i costi legati ai ben noti esempi di fallimento dello Stato e del mercato. Si creano rapporti fiduciarî con gli utenti. L'importanza di tali legami trascende l'aspetto individuale perché solo attraverso la rigenerazione di relazioni fiduciarie e la soluzione del cosiddetto "paradosso della fiducia" una società può sperare di attivare un processo stabile di crescita sociale ed economica. Il filosofo Martin Hollis (1998, p. 23) ha efficacemente posto la questione in questi termini: "Più forte è il legame della fiducia, più una società può progredire; più essa progredisce, più i suoi membri diventano razionali e quindi più strumentali nel rappresentarsi tra loro. Più strumentali essi sono, meno diventano capaci di dare e ricevere fiducia. Così lo sviluppo della società erode il legame che la rende possibile e di cui ha continuamente bisogno". Ebbene, le conseguenze del paradosso non riguardano solo gli scambi di mercato in quanto tali, ma piuttosto la dimensione individualistica e strumentale di tali scambi; ciò che "erode" il legame sociale quindi non è tanto il mercato per sé, quanto piuttosto un mercato inteso solo come luogo di scambio strumentale di equivalenti (Bruni, Zamagni, 2004). Se nel mercato, sotto l'"albero" for-profit, cresce un *humus* di organizzazioni in grado di selezionare e di alimentare motivazioni e comportamenti non strumentali, contribuendo all'accumulazione di fiducia generalizzata, allora le conseguenze nefaste del "paradosso di Hollis" potranno essere mitigate e quella società potrà avviare un processo di crescita contemporaneamente sociale ed economica nel quale le due dimensioni invece di escludersi e soffocarsi, si alimenteranno vicendevolmente.

L'idea di fondo che ispira questo numero monografico è dunque quella secondo cui l'azione delle imprese sociali determina benefici diretti ed indiretti, ai beneficiari immediati, utenti e lavoratori, ma anche ad altri attori sociali, cui la produzione e la distribuzione di beni e servizi ad alto impatto sociale attribuisce vantaggi di vario genere. Il mercato, *in primis*, che vede allargata la sfera delle opportunità di scelta, sia relativamente ai beni e ai servizi, sia sulle modalità di produzione degli stessi, diventando in questo modo più pluralista e capace di rispondere a bisogni sempre nuovi; lo Stato, che oltre a vedere colmate lacune, che la logica stessa dell'azione politica e i vincoli di bilancio sempre più stringenti determinano, gode degli

effetti positivi di un'accresciuta inclusione e coesione sociale, e da ultimo la stessa società civile, che attraverso i canali propri dell'economia sociale, trova modo di esprimere e concretizzare quelle dinamiche, di informalità, reciprocità e fiducia, che le sono proprie.

Tre, appaiono in particolar modo, le categorie nuove della teoria economica che ci aiutano a comprendere questo processo: fiducia, beni relazionali e capitale sociale. Intorno a questi tre temi si articolano i contributi che qui vengono presentati.

Nel primo saggio, Luigino Bruni affronta il tema della non-strumentalità quale elemento definitorio dell'agire delle imprese sociali, o "civili", nella terminologia dell'autore<sup>1</sup>, e di quale impulso peculiare queste organizzazioni possono offrire nella direzione dell'umanizzazione del mercato. In quale modo è possibile conciliare le dinamiche della gratuità con quelle tipiche del mercato? Le imprese sociali costituiscono un esperimento *in vivo*, nel quale tali logiche apparentemente contrapposte coabitano perché: "molte esperienze di economia sociale (...) nascono da persone che ad un certo punto hanno avvertito una "vocazione" civile, e per questo hanno quello specifico sapore della gratuità, (...) forse solo ciò che nasce da una vocazione interiore può essere davvero gratuito, perché davvero libero (...) solo dove abita la libertà c'è gratuità, e solo la gratuità è veramente libera". Bruni esplora i benefici, ma anche i rischi che la coabitazione tra logica dello scambio e logica del gratuito determina e al contempo indica alcune delle precauzioni necessarie affinché le imprese protagoniste di questo esperimento si sviluppino mantenendo inalterata e possibilmente rafforzando la propria identità.

Alessandra Smerilli approfondisce uno dei fattori che contribuiscono a determinare l'identità civile delle imprese sociali, vale a dire, il senso di appartenenza che contraddistingue i soggetti che operano in tali organizzazioni. I problemi legati alle asimmetrie informative che pervadono l'ambiente esterno ed interno nel quale tali organizzazioni operano vengono parzialmente superati attraverso un processo che consente alle imprese sociali di selezionare lavoratori altamente motivati (si vedano i contributi di Gui e Pelligra in questo numero della Rivista). Tale processo, però, risolve solo parzialmente il problema, perché, una volta selezionato il "giusto" tipo di lavoratore, esso va incentivato in modo da evitare effetti controproducenti derivanti dalla possibilità di *crowding-out*. Una delle forme di incentivo indiretto che riduce tale rischio prevede una sempre maggiore identificazione, o meglio una convergenza, degli interessi dei lavoratori con quelli

---

<sup>1</sup> Sulle precise similarità e differenze tra imprese sociali ed imprese civili (Bruni, Zamagni, 2004).

dell'impresa. L'autrice discute la possibilità di applicare una classe di teorie recentemente sviluppate nell'ambito della teoria dei giochi, incentrate sul concetto di "razionalità del noi" o *we-thinking*, allo studio dei processi di identificazione e di deliberazione collettiva. Dall'analisi in termini di *we-thinking* delle dinamiche organizzative dell'impresa sociale emergono implicazioni operative che riguardano la possibilità di incrementare i livelli di cooperazione interna attraverso lo sviluppo del senso di appartenenza. Questo, così come l'identificazione con il gruppo, sono favoriti dall'avere interessi comuni e dal sentirsi interdipendenti. Diventa importante, quindi, che l'organizzazione favorisca lo sviluppo di tali fattori attraverso, per esempio, la condivisione degli obiettivi e un'architettura del lavoro che tenda a sviluppare i legami tra i membri.

Benedetto Gui e Vittorio Pelligra analizzano il nodo delle politiche retributive e dei possibili effetti, sia positivi che negativi, che esse possono determinare nel rapporto con i lavoratori. L'idea di fondo attiene alla possibilità che le imprese sociali, proprio in virtù della loro *mission* pubblica, riescano ad attirare lavoratori che sono interessati non solo ai benefici strumentali che essi traggono dal lavoro (il salario, la formazione o l'esperienza, per esempio), ma che derivano soddisfazione intrinseca dal tipo di lavoro e che sono, per così dire, interessati all'impatto sociale dell'attività dell'organizzazione in cui operano. Questi lavoratori rappresentano per l'organizzazione una risorsa particolarmente preziosa, per questo ogni impresa cerca di attrarne il maggior numero possibile. Le politiche retributive *standard*, incentrate sul salario, non offrono garanzie circa la tipologia di lavoratore, motivato o non motivato, che si riesce a selezionare. Alcuni autori suggeriscono che per selezionare lavoratori motivati sia sufficiente offrire un salario inferiore a quello di equilibrio. Altri, invece, contestano questa posizione sostenendo che una paga troppo bassa determinerebbe l'esclusione di lavoratori motivati che hanno nel reddito da lavoro l'unica fonte di sostentamento. Gui e Pelligra discutono un modello che spiega entrambi gli effetti prendendo in considerazione in maniera originale la complessità motivazionale dei lavoratori. Gli autori, infatti, sostengono che le motivazioni intrinseche dei lavoratori non sono immediatamente disponibili all'impresa, ma devono essere, da quest'ultima, attivate, per esempio, attraverso scelte e comportamenti socialmente responsabili, che implicano maggiori costi per l'impresa. Si instaura quindi un rapporto di reciprocità tra impresa e lavoratori; se la prima si comporta coerentemente con la propria *mission*, i secondi saranno disposti a far fruttare la loro dotazione di motivazioni intrinseche.

Carlo Borzaga e Sara Depedri riportano, nel loro saggio i risultati di una ricerca empirica finalizzata a verificare l'importanza degli aspetti relazionali quali determinanti del benessere dei lavoratori e del loro grado di fedeltà

nei confronti dell'impresa. Dall'indagine, che prende in considerazione un campione di 228 organizzazioni, 266 *manager*, 2066 lavoratori remunerati e 724 volontari emergono in modo chiaro alcuni dati rilevanti: innanzitutto l'opportunità di sviluppare sul lavoro nuove relazioni rappresenta un vero e proprio incentivo al lavoro, specialmente per le persone che vivono in contesti relazionali più poveri; in secondo luogo, la variabile salariale non è né prevalentemente, né significativamente, correlata con il livello di soddisfazione percepita dal lavoratore, il quale, invece, è estremamente sensibile alle caratteristiche non-monetarie del lavoro; un terzo dato mostra l'esistenza, superata una soglia minima di remunerazione, di un certo grado di sostituibilità tra incentivi economici ed incentivi relazionali.

Un altro aspetto di grande importanza messo in luce dalla ricerca di Borzaga e Depedri inerisce alla natura dell'organizzazione ed alle differenti possibilità di utilizzo di incentivi relazionali connessi alle diverse tipologie organizzative. In questo senso, i dati mostrano che negli enti pubblici, che pure offrono salari sono sistematicamente più elevati, il livello offerto di beni relazionali è più basso rispetto al caso delle organizzazioni nonprofit, dove la situazione si inverte. Per questo, ne deducono gli autori, il livello di fedeltà nei confronti dell'organizzazione è maggiore, in media, nelle nonprofit. Queste ultime appaiono, in definitiva, capaci di offrire, almeno nel settore dei servizi sociali, il mix di incentivi più efficiente nel selezionare ed incentivare i lavoratori.

Il saggio di Giuseppe Argiolas offre un contributo di stampo manageriale. L'autore affronta il tema del management delle imprese sociali e delle imprese tradizionali analizzando la possibilità di una proficua e reciproca contaminazione relativamente a pratiche e strumenti operativi. Se le imprese tradizionali possono rappresentare utili modelli per le imprese sociali, per quanto riguarda, in particolare, la capacità di confrontarsi con le sfide del mercato e con la pressione competitiva, è vero anche che queste ultime possono concorrere a rafforzare l'"orientamento sociale" delle imprese tradizionali, sia nei rapporti con l'esterno che all'interno dell'organizzazione, per quanto attiene, per esempio, la gestione delle risorse umane. Argiolas discute le implicazioni derivanti dalla scelta di porre al centro dell'organizzazione le persone, come misura e forma della socialità d'impresa. Una prospettiva questa, secondo l'autore, in grado di favorire la costruzione di "orizzonti di senso condiviso" in grado di dilatare la *mission* d'impresa, arricchendola.

Nicolò Bellanca nel suo saggio assume una prospettiva esplicitamente "in negativo". Egli va, cioè, in maniera rigorosa e meritoria, ad esplorare "il lato oscuro" insito nelle idee guida di questo numero - fiducia, relazioni e capitale sociale - quello che deriva, in particolare, dalla lotta che si svolge all'interno

dei gruppi e delle organizzazioni per la conquista del potere. Il primo passo è quello della categorizzazione delle tipologie di conflitto e delle sue potenziali cause, cui segue naturalmente la discussione degli scenari che, causa l'endemico manifestarsi dei conflitti tra gruppi e all'interno di essi, possono prodursi, con riferimento particolare alla vita organizzativa. Mentre il saggio di Smerilli discute le forze centripete che favoriscono la cooperazione ed il coordinamento, quello di Bellanca sottolinea le tendenze centrifughe in virtù delle quali la ricerca del potere può ostacolare la cooperazione. La conclusione del saggio pone in evidenza come la ricerca del potere inneschi una tendenza disgregatrice fatta di conflittualità ed opportunismo, da cui però, "l'iniziativa di reciprocità trae nuovo vigore, in una spirale senza fine".

Si afferma da più parti che una delle specificità delle imprese sociali è quella di concorrere con la loro attività economica alla produzione di beni relazionali. Nel saggio di Luigino Bruni e Luca Zarri si discutono differenti tipologie di beni, alcuni dei quali possono essere considerati genuinamente relazionali, mentre altri appaiono come beni relazionali, ma sono in realtà solamente dei surrogati. Tale distinzione consente agli autori di affrontare sotto una prospettiva nuova ed originale i cosiddetti paradossi della felicità legandoli proprio al (mal)funzionamento degli elementi relazionali e sociali delle scelte di consumo individuale. L'analisi empirica mostra come l'aumento costante di reddito osservato nei paesi occidentali non abbia determinato un corrispondente aumento nelle misure di felicità soggettiva percepita dai cittadini. Gli autori spiegano questo fenomeno noto come "paradosso di Easterlin", ipotizzando che una maggiore disponibilità monetaria si accompagni ad un processo di sostituzione del consumo di beni relazionali, importante fonte di benessere, con un consumo sempre maggiore di beni pseudo-relazionali, che pur avendo un costo ridotto rispetto ai primi, influenzano il benessere in misura nettamente inferiore, ciò perché questi beni si limitano solamente a "simulare" processi relazionali (si pensi ai *reality* o ai *talk show*, alle *chat* o a fenomeni ormai di massa come i cinque milioni di vite simulate nell'universo parallelo di *Second Life*).

Pierpaolo Donati, il fondatore della sociologia relazionale, discute nel suo contributo l'idea che mette in relazione l'attività di natura associativa e quella di produzione di capitale sociale. L'autore discute preventivamente differenti concezioni di capitale sociale individuando tre principali prospettive: quella tipica dell'individualismo metodologico, per la quale il capitale sociale spiega i comportamenti individuali, i successi ed i fallimenti nella vita sociale; la seconda prospettiva è quella olistica, nella quale l'azione viene vista come fortemente condizionata dall'appartenenza ad un'entità collettiva (comunità locale, istituzione, organizzazione, collettività politica, religiosa o culturale); la terza prospettiva è quella cosiddetta mista o *lib-lab* nella quale: "il capitale

sociale è visto come una risorsa che è a disposizione della libera azione dell'individuo (lato *lib*), ma è condizionata dalla posizione che l'individuo occupa in una struttura sociale (lato *lab*). Donati, attraverso lo strumentario della sociologia relazionale, smonta queste tre diverse concezioni, introducendo, descrivendo e difendendone una quarta, per la quale il capitale sociale è: "una qualità delle relazioni sociali", e non già un "attributo degli individui o delle strutture sociali o un loro mix". In questo senso, allora, il capitale sociale va inteso come un tipo di bene relazionale che consiste "non già in una dotazione o proprietà individuale delle persone, né in una dotazione o proprietà collettiva di una struttura (o istituzione) sociale, ma in una certa configurazione della rete di relazioni a cui, come persone, partecipiamo per realizzare un bene che non potrebbe esistere fuori di quella relazione". Ciò che emerge in conclusione del saggio è la consapevolezza del fatto che non ogni forma associativa produce automaticamente capitale sociale. Tale nesso causale va attivamente preservato e consapevolmente coltivato.

Il contributo di Fabio Sabatini approfondisce, da un punto di vista empirico, il discorso aperto da Donati. Nel saggio vengono esplorate, relativamente al caso italiano, le relazioni sussistenti tra capitale sociale, imprese sociali e qualità dello sviluppo economico. Per misurare il livello di capitale sociale vengono presi in considerazione principalmente i suoi aspetti "strutturali", le reti di relazioni interpersonali e la presenza di imprese sociali; lo sviluppo, invece, viene misurato attraverso vari indici, tra cui l'indice di sviluppo umano, indicatori dell'efficienza dei servizi pubblici, il rispetto delle pari opportunità, lo stato di salute degli ecosistemi urbani. Le analisi statistiche condotte da Sabatini mostrano che la diffusione delle cooperative sociali è significativamente e positivamente correlata con un'elevata qualità sociale ed ambientale e con la presenza di fitte reti di relazioni informali tra amici e conoscenti. "Tale correlazione fa intuire la possibilità che le imprese sociali contribuiscano significativamente al miglioramento del benessere sociale e favoriscano al tempo stesso l'accumulazione di capitale sociale, fornendo un terreno fertile per la creazione di contatti e nuove reti di relazioni interpersonali tra gli utenti".

### 3. Conclusioni

Questo numero monografico vuole offrire un contributo all'analisi scientifica delle peculiarità delle imprese sociali e degli effetti, diretti e indiretti, che esse esercitano nei processi di sviluppo sociale ed economico delle comunità e dei territori di riferimento. La prospettiva di analisi è quella della teoria economica, con un'incursione nel *management* ed una nella sociologia economica. Abbiamo in mente, però, una teoria economica particolarmente attenta al ruolo

delle relazioni interpersonali ed aperta all'inserimento di categorie relazionali all'interno del proprio armamentario tecnico (Sacco, Zamagni, 2006).

Abbiamo suggerito nel primo paragrafo di questa introduzione l'isomorfismo tra impresa sociale e lavoro di cura. Ciò non riguarda tanto la tipologia di beni e servizi prodotti da tali imprese, quanto piuttosto la loro modalità di produzione. Così come non è possibile produrre "cura", in maniera individualistica e distaccata, allo stesso modo non è possibile operare attraverso la tecnologia dell'impresa sociale senza tenere in considerazione in maniera prioritaria gli interessi degli utenti e della comunità di riferimento. Abbiamo sostenuto che, anche per queste ragioni, solo superando l'egemonia della nozione di contratto e spostando l'attenzione su quella di vulnerabilità, dipendenza e reciprocità è possibile cogliere appieno l'innovatività di questo modo di produrre sia ricchezza che sviluppo umano ed economico.

## Bibliografia

- Baier A. (1986), "Trust and Antitrust", *Ethics*, n. 96, pp. 231-60.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Esposito R. (1998), *Communitas: origine e destino della comunità*, Einaudi, Torino.
- Gauthier D. (1986), *Morals by Agreement*, Oxford University Press, Oxford.
- Hollis M. (1998), *Trust Within Reason*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kittay E. (1999), *Love's Labour: Essays on Women, Equality and Dependency*, Routledge, New York.
- MacIntyre A. (2001), *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues*, Open Court, Chicago.
- Margalit A. (1998), *La società decente*, Guerini e Associati, Milano.
- Nussbaum M. (2002), *Giustizia sociale e dignità umana: da individui a persone*, Il Mulino, Bologna.
- Nussbaum M. (2003), *Beyond the Social Contract. The Tanner Lectures on Human Values*, vol. 24, Australian National University e University of Cambridge.
- Rorty R. (1989), *Contingency, Irony and Solidarity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Harvard.
- Sacco P.L., Zamagni S. (2006), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Sennet R. (2004), *Il rispetto: la dignità umana in un mondo di diseguali*, Il Mulino, Bologna.
- Silvers A., Francis L. (2005), "Justice Through Trust: Disability and the 'Outlier Problem' in Social Contract Theory", *Ethics*, 116, pp. 40-76.

**Fiducia, capitale sociale  
e beni relazionali**



## L'economia civile e la dimensione della gratuità

*Luigino Bruni*

*"A person is not likely to be a good political  
economist who is nothing else"*

*(J.S. Mill).*

### **Sommario**

*1. Due premesse - 2. Due esperimenti intellettuali - 3. Gratuità e responsabilità sociale dell'impresa - 4. Il rischio di "dumping razionale" - 5. Il prezzo della gratuità - 6. Per concludere*

### **1. Due premesse**

La gratuità è una parola chiave di ogni discorso sulla vita civile. La vita in comune sarebbe impensabile senza comportamenti ispirati a gratuità. Certamente non sarebbe possibile la fiducia, che ha tra i suoi elementi distintivi (dalla reputazione, ad esempio) anche la dimensione della gratuità. Sono convinto che anche il mercato, pensato e definito come il luogo idealtipico della non-gratuità, ha invece un estremo bisogno di gratuità: la crisi relazionale ed il malessere che si respirano in tanti luoghi economici oggi sono un frutto della carestia di gratuità che sta colpendo il nostro modello di sviluppo. Invece se,

per un esperimento, eliminassimo completamente la gratuità dalle ordinarie faccende economiche, le nostre organizzazioni produttive imploderebbero nello spazio di un mattino. Nell'economia civile (Bruni, Zamagni, 2004) c'è però qualcosa di più: senza gratuità non può essere né compresa né spiegata. L'economia civile non è solo gratuità (ha molti altri ingredienti co-essenziali), ma la gratuità è una sua dimensione fondativa e identitaria.

Una prima premessa. La gratuità è un concetto estremamente difficile da definire, proprio perché è una dimensione umana fondamentale e fondativa: si può vivere a lungo senza mercati e reddito, ma non senza gratuità. Per questa ragione la gratuità non ha bisogno di troppe parole: tutti la riconosciamo, e soprattutto tutti la cerchiamo e soffriamo quando la smarriamo in noi, negli altri, o quando viene tradita. Se però andiamo a definirla, non appena cioè ci soffermiamo un attimo su di essa per comprenderla, ci sembra che ci sfugga, che divenga o troppo complicata o addirittura banale. E forse conviene lasciarla indefinita, come farò in questo scritto, che è un ragionamento attorno alla gratuità, senza pretendere di svelarne il mistero che essa contiene. In particolare, invece di proporre una teoria della gratuità, o una teoria della gratuità in economia (operazioni, entrambe, troppo ardue), mi limiterò ad alcune "precauzioni per l'uso" che potrebbero risultare utili a chi, riconoscendo un valore alla gratuità e muovendosi nell'ambito economico, non vuole distruggere, ma possibilmente potenziare e far crescere la gratuità.

Una seconda premessa. Nella letteratura sociale, soprattutto quella economica, non troviamo una riflessione sistematica sulla gratuità. Si parla, e sempre più, di dono, di altruismo, di reciprocità, ma la gratuità è altra cosa. Certamente abbiamo a che fare con la gratuità tutte le volte che un comportamento è posto in essere per motivazioni intrinseche e non primariamente per un obiettivo esterno al comportamento stesso. Quando si attiva la dimensione della gratuità la strada da percorrere è importante come la meta da raggiungere.

Non deve stupire allora se il mercato, e la logica economica, sono oggi considerati agli antipodi del territorio della gratuità: mercato ed economia vengono spesso visti come "non-gratuità", perché hanno a che fare con il calcolo strumentale e con il contratto. Dove inizia la gratuità finisce l'economia, e viceversa.

Non credo che questo modo di intendere il rapporto economia-gratuità sia corretto (storicamente, metodologicamente e teoricamente), e trasmette un messaggio civile cinico e cupo. La domanda che ispira questo scritto, e in generale la mia attività di ricerca di questi anni, è

invece un'altra: è possibile, come, quando e con quali effetti, tenere allora assieme la gratuità con gli incentivi e le dinamiche di mercato? Con queste premesse, che lascio solo accennate, quasi sussurrate, propongo un breve, ma articolato, cammino all'interno della dimensione della gratuità.

## 2. Due esperimenti intellettuali

Partiamo da due situazioni verosimili di vita quotidiana<sup>1</sup>.

1. La signora Rossi e il Signor Verdi da diversi anni escono di casa al mattino con i loro tre sacchetti, uno con la plastica, uno con la carta e l'altro con il vetro, per poi depositarli negli appositi raccoglitori differenziati. Nel quartiere per la raccolta differenziata dei rifiuti urbani non sono previsti né incentivi monetari né multe: le famiglie Rossi e Verdi attuano quindi la raccolta differenziata dei rifiuti per motivazioni intrinseche, come espressione, cioè, della loro cultura ecologica. Ad un certo punto la nuova amministrazione introduce un incentivo monetario per chi differenzia i rifiuti: dopo qualche giorno, anche il signor Bianchi e la signora Neri iniziano a differenziare i rifiuti. Queste due nuove famiglie si saranno "convertite" alla raccolta differenziata per l'esempio dei vicini Rossi e Verdi, o la loro scelta è interamente dovuta all'incentivo? È impossibile dire quanti dei nuovi ecologisti lo siano per convinzione intrinseca o per ragioni strumentali. D'altro canto, accade un fenomeno strano: mentre la famiglia Rossi continua a praticare la raccolta differenziata come prima dell'incentivo, la famiglia Verdi, invece, ora ha interrotto la sua buona pratica.
2. Fino a qualche tempo fa la figlia più grande dei signori del palazzo di fronte era disposta ad assistere il fratellino più piccolo quando i genitori dovevano entrambi uscire per qualche ora. Negli ultimi tempi, però, anche la ragazza, ormai adolescente, desidera uscire la sera. I genitori propongono allora un patto alla figlia: per ogni ora di baby-sitting riceverà 5 euro. Lei accetta, con un apparente guadagno reciproco: i genitori spendono meno del costo di "mercato", e la ragazza ottiene un guadagno extra. Per qualche mese, infatti, l'accordo funziona, ma presto i genitori si accorgono che la ragazza inizia a non accontentarsi più dei 5 euro, e soprattutto inizia ad offrirsi, sempre a pagamento, per fare uscire il cane, ac-

<sup>1</sup> Traggio questo passaggio da Bruni (2006, cap. 2).

compagnare il nonno per la passeggiata, aiutare il fratello a fare i compiti - attività mai svolte prima. Il papà fa due rapidi conti, e si accorge che le uscite complessive sono ora molto maggiori di quanto avrebbe speso rivolgendosi a suo tempo ad una baby-sitter, e poi non sono contenti dell'eccessiva "monetizzazione" dei rapporti familiari. Prendono così la decisione di eliminare tutti i pagamenti, e tornare alla gratuità precedente. Con quali risultati? Non solo tutti i nuovi comportamenti cooperativi vengono immediatamente interrotti (cane, compiti, nonno), ma anche alcuni dei servizi che svolgeva prima del "contratto" vengono ridotti: in sostanza, si è tornati ad una situazione peggiore di quella di partenza che si voleva migliorare.

Che cosa hanno in comune queste due ipotetiche situazioni? Gli effetti dell'uso del denaro all'interno di realtà dove "le motivazioni intrinseche<sup>2</sup> svolgono un ruolo cruciale". Quale è, allora, l'elemento-chiave in simili casi? È quella che possiamo chiamare l'"interferenza motivazionale". Mi spiego.

Che cosa accade, infatti, quando in un ambito in cui le motivazioni sono importanti (come nei due casi citati, ma potremmo estendere il discorso al lavoro volontario, o all'aiuto agli indigenti di una comunità) introduciamo un incentivo monetario? Il punto è che motivazioni umane sottostanti una data azione non sono normalmente "additive" (cioè una somma del tipo  $M = a + b - c + \dots$ ). Se fosse così, quando inizio a remunerare mia figlia per il baby-sitting la nuova motivazione del suo comportamento cooperativo dovrebbe semplicemente sommarsi alla motivazione "intrinseca"; la ragazza dovrebbe solo avere un motivo in più per cooperare: agirà per motivazioni intrinseche e per denaro.

In realtà il discorso è più complesso. Importanti studi psicologici (in particolare quelli di Deci, Ryan, Ryff, ecc.) mostrano che in ambiti a forte tasso motivazionale e relazionale, gli incentivi monetari interferiscono con le motivazioni intrinseche: la struttura motivazionale non può quindi essere rappresentata con una somma, ma con una funzione più complessa (una possibile forma potrebbe essere:  $M =$

<sup>2</sup> Con l'espressione motivazioni "intrinseche" intendiamo, in accordo con i più accreditati studi nel campo psicologico (Deci, Ryan, 1991), il porre in essere determinate attività per l'inerente soddisfazione che ne deriva e non in ragione di qualche separabile risultato o conseguenza. In altre parole, agire secondo motivazioni intrinseche significa dedicarsi ad un'attività perché la si ritiene degna di valore e non primariamente per il risultato che ne può derivare. In questo senso, come detto, esiste uno stretto rapporto tra motivazioni intrinseche e quella dimensione che in questo saggio chiamo "gratuità".

$a(a-b^2) + b - c$ , dove  $a$  rappresenta le motivazioni intrinseche,  $b$  gli incentivi monetari usati come elemento motivante una data azione,  $c$  sono i costi - non solo monetari, ma di tempo, impegno, ecc. - di quella azione. Solo se  $M > 0$  l'azione sarà svolta).

Quando aumentano gli incentivi monetari abbiamo sempre un effetto positivo dovuto a  $b$ , ma non possiamo sapere il segno del risultato complessivo, poiché questo dipende anche dal rapporto tra  $a$  e  $b$ . In particolare, potrebbe accadere che la cooperazione dovuta all'incentivo ( $b$ ) sia minore della non-cooperazione che esso determina per l'interferenza con le motivazioni intrinseche - il primo termine, infatti, passa da  $a$  ad  $a(a-b^2)$ .

Ricostruiamo, nel primo esempio, la struttura motivazionale delle quattro famiglie del quartiere. Il costo della raccolta differenziata è uguale per tutti (poniamo  $c=2$ ), come è uguale per tutti l'incentivo monetario ( $b=3$ ): l'elemento chiave è  $a$  e il suo rapporto con  $b$ . Immaginiamo, per esempio, la seguente struttura:

Famiglie	a	b	c	$M = a(a-b^2) + b - c$
Rossi	9	3	2	$M > 0$
Verdi	6	3	2	$M < 0$
Bianchi	0	3	2	$M > 0$
Neri	0	3	2	$M > 0$

Prima dell'incentivo la situazione poteva essere rappresentata dalla tabella senza la colonna centrale ( $b$ ): l'unico confronto che contava era quello tra le motivazioni intrinseche ( $a$ ) ed il costo ( $c$ ): così per i Rossi e i Verdi la soddisfazione intrinseca superava i costi, e facevano la raccolta; i Bianchi e i Neri, invece, non avendo motivazione intrinseca ( $a=0$ ), vedevano solo il costo, e non facevano la raccolta differenziata. Quando viene introdotto l'incentivo, i calcoli si complicano: i Rossi continuano a differenziare perché hanno una forte motivazione intrinseca (9); i Bianchi e i Neri iniziano a farla perché nel confronto costi benefici conviene loro, ma per i Verdi, che hanno basse motivazioni intrinseche, ora non vale più la pena differenziare i rifiuti.

Come possiamo giustificare questa "interferenza" degli incentivi monetari sulle motivazioni intrinseche? La principale spiegazione mi sembra di tipo squisitamente sociale. Domandiamoci: da che

cosa dipende il peso intrinseco che ha per me un dato comportamento civile (il valore di  $a$ )? Da tanti fattori, tra cui: (i) l'autostima che esso ci procura; (ii) la consapevolezza di star contribuendo ad un bene pubblico da cui anch'io potrei ottenere un vantaggio, ma certamente anche da altri due fattori, che sono cruciali nel discorso che stiamo facendo; (iii) dall'approvazione sociale di quel comportamento, cioè dalla stima sociale che un'azione mi procura; e (iv) dalla coscienza di pensare di svolgere quella azione assieme ad altri che so essere spinti in quella azione dalle mie stesse motivazioni. Tutti, sono convinto, possiamo riscontrarlo nella nostra vita quotidiana. L'introduzione dell'incentivo riduce il valore di queste due ultime componenti, perché "confonde" le motivazioni. Ad esempio, riduce anche l'approvazione sociale del comportamento cooperativo, perché d'ora in poi almeno una certa percentuale di persone (che non mi conoscevano da prima dell'incentivo) penseranno che il mio comportamento ecologico sia dovuto all'incentivo monetario, e quindi lo stimeranno meno. Questi due fattori operanti assieme "scontano" il valore intrinseco dell'azione (misurato dal parametro  $a$ ), che si svaluta proprio a causa dell'incentivo monetario, una svalutazione che, nel nostro esempio, porta la famiglia Verdi a non cooperare più (e la Rossi a provare minor soddisfazione di prima).

### 3. Gratuità e responsabilità sociale dell'impresa

C'è ancora qualcosa da dire sulla gratuità nelle faccende economiche. La responsabilità sociale dell'impresa è un tema che attraversa in più parti il territorio della gratuità.

Per la spinta che la società civile sta imprimendo dal basso alle imprese, sempre più si sta sviluppando, e soprattutto si svilupperà nei prossimi anni, la responsabilità sociale dell'impresa: un'impresa che si prende cura anche di cose che qualche anno fa erano considerate competenza dello Stato, delle chiese, della società civile o della famiglia. In un certo senso, un po' tutte le imprese, liberamente o perché costrette dalla domanda, dovranno diventare "sociali". Segnali forti di ciò sono il crescente sviluppo di sistemi di *rating* etico, di *social accountability* e del bilancio sociale: i consumatori sono sempre più sensibili ai valori etici, al rispetto dell'ambiente naturale e sociale, e pretendono, laddove la società civile è più matura, imprese sociali, altrimenti le penalizzano, non le "votano" non acquistando o boicottando i loro prodotti. Possiamo quindi dire che nell'era della globalizzazione c'è una forte tendenza nelle imprese a diventare "imprese

sociali". Le forme di remunerazione stanno diventando sempre più simboliche e qualitative: incentivi non monetari, identificazione del lavoratore con la *mission* dell'impresa, che non può quindi essere pensata e presentata come una "macchina per far soldi" come forse farebbe piacere agli azionisti (almeno ad alcuni).

Dov'è allora, in questo contesto, lo specifico di imprese che vogliono essere intrinsecamente sociali<sup>3</sup>? Da quanto detto finora la mia proposta è immediata: il ruolo tutto particolare che svolge in esse il "principio di gratuità". Per gratuità qui intendo quell'atteggiamento interiore che porta ad accostarsi ad ogni persona, ad ogni essere, a se stessi, sapendo che quella persona, quell'essere vivente, quell'attività, me stesso, non sono "cose" da usare, ma realtà da rispettare ed amare in sé. Ecco perché c'è, come ho già accennato, un legame strettissimo tra gratuità ed attività poste in essere per motivazioni intrinseche (quelle attività, cioè, che hanno in se stesse la propria ricompensa). Se quando mi accosto a te trovo la ricompensa nel rapporto che assieme stiamo generando, allora è possibile che non strumentalizzi il rapporto per te per uno scopo individuale; solo se quando pratico uno sport traggo soddisfazione dalla stessa pratica sportiva allora non strumentalizzo il mio corpo per il successo o per il denaro (ecco perché l'uso del doping, o la corruzione degli arbitri, è grave in ogni sport, perché segnala una crisi di gratuità, e senza gratuità non c'è più sport, ma solo spettacolo o *business*).

Per questa ragione ritengo che un'azione gratuita non deve necessariamente essere altruista (cioè che l'azione gratuita sia rivolta verso un'altra persona umana). Nella mia definizione di gratuità, anche quando dipingo, pratico uno sport, leggo un libro posso fare esperienze di gratuità se sono spinto da motivazioni intrinseche<sup>4</sup>. È questa, credo, la ragione che ci porta a provare gioia nel vedere un'altra persona svolgere un'attività con motivazioni intrinseche, anche se a noi non ne viene nulla direttamente (ad esempio, l'ammirazione per un poeta, per uno sportivo "genuino", ecc.), e perché restiamo profondamente delusi ed amareggiati quando ci accorgiamo di esserci

<sup>3</sup> Non è mia intenzione affermare (come ho avuto modo di argomentare in altri lavori: Bruni, 2006) che solo questo tipo di imprese intrinsecamente sociali siano davvero socialmente responsabili, e tutte le altre siano irresponsabili. Qui mi preme però sottolineare la distinzione tra diverse culture di responsabilità d'impresa.

<sup>4</sup> Mi rendo conto che con questa mia definizione di gratuità tengo dentro anche il terrorista che uccide per motivazioni intrinseche. Preferisco, comunque, allargare in questa direzione (cosa che potrebbe essere ovviata aggiungendo a "gratuità" un semplice aggettivo o qualche parola in più), piuttosto che confonderla con il semplice "dare" o "fare" qualcosa per gli altri.

ingannati circa le vere motivazioni, rivelatesi in realtà non intrinseche e genuine.<sup>5</sup> La gratuità è una sorta di “bene meritorio”, che produce, anche ineintenzionalmente, esternalità positive sugli altri.

La gratuità, inoltre, sembra dunque essere necessaria anche al mercato “normale”, purché, qui sta il punto, resti gratuita. È questo il fenomeno che qualcuno chiama “il paradosso dell’etica degli affari” (Zsolnai, 2004): l’etica negli affari funziona, produce cioè anche buoni risultati, a condizione che sia praticata perché la si considera un valore in sé e non primariamente per i buoni risultati che essa produce. In realtà, questo paradosso è stato intuito già dal pensiero antico. Per Aristotele, ad esempio, l’azione virtuosa è praticata per il suo valore intrinseco, e poi, solo come effetto indiretto, produce anche benefici individuali. Questa è l’idea-chiave dell’*Etica Nicomachea* di Aristotele, ma la ritroviamo già nel pensiero di Platone e di Socrate: “La virtù (*areté*) non deriva dalla ricchezza, ma dalla virtù provengono la ricchezza e tutti gli altri beni per gli uomini, sia come privati sia in quanto comunità” (Platone, *Apologia di Socrate*, 30b). La gratuità produce anche buoni risultati economici, se non è “utilizzata” per far profitto. La gratuità non si lascia strumentalizzare.

#### 4. Il rischio di “*dumping relazionale*”

Alcune indicazioni le abbiamo già accennate nell’analisi degli esperimenti intellettuali con i quali abbiamo aperto questo scritto.

La prima considerazione da fare è che il fenomeno dello spiazzamento è sempre possibile quando si accosta l’incentivo economico alla gratuità. Il tenerne conto può già essere un buon antidoto contro lo spiazzamento stesso, non fosse altro per porre in essere alcune delle strategie di cui diremo tra breve.

In secondo luogo, sempre dagli esperimenti o dagli studi sul campo sappiamo che ciò che spiazza le motivazioni intrinseche delle persone non è il denaro di per sé, ma è il ricevere denaro in un’attività per la quale non ci aspettiamo di dover essere pagati. Almeno da Simmel (1900) in poi sappiamo che il denaro produce effetti sociali in base al messaggio simbolico che esso veicola. Gli esperimenti classici - quelli del gruppo di psicologi coordinati da Deci e Ryan, ad esempio - mostrano che quando uno studente viene pagato per risolvere un

<sup>5</sup> Mi ha colpito un commento di un telecronista sportivo di fronte all’annuncio che un campione di un importante Giro di ciclismo era stato trovato positivo ad un controllo antidoping: “È l’esperienza peggiore per un giornalista, poiché hai l’impressione di aver raccontato bugie per anni”.

puzzle matematico, in lui si registra normalmente una diminuzione delle motivazioni intrinseche (da quel momento in poi tenderà cioè a risolvere meno *puzzle gratis*). Ma, qui sta il punto, uno studente non si aspetta di esser pagato quando risolve un gioco matematico: se lo sperimentatore lo paga, gli sta dando un messaggio equivoco, perché sta attribuendo un valore monetario ad un'attività che era fuori dal registro del calcolo economico. Come già accennato, quando inseriamo incentivi monetari nelle relazioni umane creiamo "confusione" nelle motivazioni sottostanti l'azione stessa (Smerilli, 2006). Abbiamo già fatto riferimento alla confusione che si genera in chi osserva il comportamento (ad esempio, la raccolta dei rifiuti), ma esiste anche un "disturbo" all'interno del soggetto stesso.

Il pagamento in moneta attribuisce un prezzo ai comportamenti non di mercato; in altre parole, crea nuovi "mercati" in ambiti non di mercato, trasforma beni in merci. Fino al pagamento dei cinque euro all'ora, la ragazza non sapeva attribuire un valore economico al suo comportamento cooperativo in casa. Davanti ad un'ipotetica domanda: "Quale è il valore economico dell'assistenza a tuo fratello?", probabilmente lei avrebbe risposto: "Non ne ho la minima idea!". Dal momento in cui i genitori iniziano a pagarla 5 euro, la ragazza inizia ad assegnare un valore monetario al suo comportamento: "Quanto faccio a casa vale 5 euro l'ora". La reazione immediata è, in questi casi, considerare la somma di denaro ricevuta come il valore della prestazione che avevamo posto in essere per ragioni non-economiche.

Noi esseri umani, infatti, non sappiamo sempre quantificare il valore economico delle azioni che svolgiamo. Quando ci muoviamo in un *frame* economico (mercato, impresa, scommesse, ecc.) tendiamo a calcolare, ma in altri *frame* agiamo senza fare prima, durante o dopo una valutazione in termini monetari del nostro comportamento.

Un tale meccanismo ci può aiutare a spiegare perché la ragazza può ridurre il suo impegno una volta tolto l'incentivo del pagamento. Se la ragazza, una volta che la somma viene eliminata, riduce il suo impegno gratuito a casa rispetto alla situazione iniziale, ciò rivela che il valore intrinseco delle sue azioni cooperative (il valore del parametro "a" nel nostro schema) era, di fatto, maggiore dei cinque euro, un valore che quindi si riduce in seguito al "contratto" con i genitori. È su questa stessa base che si può spiegare perché una fidanzata o un genitore si offenderebbero se fossero pagati per essere ascoltati un giorno intero quando hanno bisogno di condividere una scelta difficile: il valore intrinseco di quel loro gesto è infatti per loro molto

maggiore di una pur generosa somma monetaria. L'offesa, invece, si trasforma in gioia se arriva, *ex-post*, un dono per esprimere gratitudine, magari dello stesso valore monetario, o maggiore (sta tutta qui la differenza tra il denaro usato in una famiglia come prezzo in un contratto ed il denaro usato come ricompensa delle "virtù"). Una conclusione che potremmo fare a questo punto è la seguente: il denaro inteso come prezzo non funziona all'interno di rapporti profondi (famiglia, amicizia, ecc.) perché è "dumping relazionale": si svende qualcosa di valore molto maggiore.

Quale soluzione allora? Una coerente strategia sarebbe quella di pagare molto di più un figlio (rispetto ad una persona esterna) per svolgere qualcosa di importante a casa, se vogliamo proprio utilizzare il contratto o la paghetta. Ma se questa soluzione appare poco praticabile (!), allora diamo al denaro il significato di premio di comportamenti che consideriamo buoni in sé. Dove si vuole valorizzare la gratuità, occorre pagare moltissimo o niente: se si paga "poco" si svaluta il valore di un dato comportamento, e ci si impoverisce. Ecco la ragione che portava i frati francescani nel Medioevo a non accettare pagamenti: "Per una cosa che vale un denaro io ti verserò mille marchi d'argento, anzi mille volte di più. Perché il servo di Dio offre al benefattore, in cambio dell'elemosina, l'amore di Dio, a confronto del quale tutte le cose del mondo e anche quelle del cielo sono nulla" (da un discorso di San Francesco, citato in Todeschini, 2005, p. 68).

Ci sono, infatti, cose importanti nella vita che è bene non transitino per il mercato, perché se vi transitassero ne uscirebbero impoverite e snaturate: quanto vale la mansuetudine del lupo? Quanto la vocazione di un frate?: "Che cosa sono, a che cosa servono, che significano, e quanto valgono il lupo a Gubbio e per Gubbio, o le colombe e le cornacchie a Bevagna e per Bevagna? La rinuncia al denaro consente l'emersione nel discorso di un loro valore differente da quello raffigurabile in termini monetari (...). Questo valore, non esprimibile con le monete, è un valore misterioso. (...) La povertà di Francesco, e questo sconvolge i suoi contemporanei, sembra consentirgli di scoprire qualcosa di questo mistero: di rivelare alcuni aspetti del pregio di quanto e di quanti si trovano altrove rispetto ai codici della convivenza ecclesiale, municipale, comunale, nobiliare, mercantile, militare." (Todeschini, 2005, p. 63).

Tali beni non possono essere assoggettati ad una valutazione monetaria, perché si collocano su un altro piano ontologico. Sarebbe come dire: Quanto pesa il rosso? Oppure, che profumo ha l'Aida di Verdi.

Se andiamo fino in fondo a questo discorso ci accorgiamo che siamo chiamati a ripensare brani importanti della prassi e teoria economica. Pensiamo, solo per un esempio, alla valutazione economica dei cosiddetti "beni relazionali": se, da una parte, dobbiamo cercare di mostrare ai politici e alla società civile che i rapporti tra le persone sono "beni" che hanno un valore, e che quindi non vanno distrutti, d'altra parte, il rischio sempre latente in una tale operazione è quello di svalutare questi beni preziosi, perché se dovessimo pagare un amico che ci ascolta con gratuità o un atto d'amore genuino, non basterebbe tutto l'oro del mondo. Da questo grande carisma proviene invece l'invito a considerare il denaro per i beni relazionali e per gli altri beni scarsi (come quelli ambientali e civili), come un "dono", che non esprime il "prezzo della gratuità", ma esprime il valore di un rapporto. Un ambito importante che andrebbe ripensato, se prendiamo sul serio la gratuità in economia, è il lavoro umano.

Qualunque salario o stipendio dovrebbe essere considerato un premio o un dono non un prezzo del lavoro. Se, infatti, interpreto il denaro che ricevo come il valore di quanto faccio in un'impresa dove dò tutto me stesso per anni, il valore della mia vita ne risulta infinitamente ridotto. Si capisce quindi l'intuizione di Marx e di tanti critici del capitalismo circa lo sfruttamento: se interpreto lo stipendio come la remunerazione di ciò che fai, ti pagherò sempre troppo poco, e ci sarà sempre un *plus* valore nella mia attività lavorativa che non mi viene remunerato. Ovviamente prendere sul serio queste considerazioni che possono apparire un po' astratte (ma che in realtà sono per me molto concrete), significa ripensare in profondità i rapporti dentro e fuori l'impresa, e la natura del capitale e del profitto.

## 5. Il prezzo della gratuità

Il denaro come regolatore delle relazioni umane è normalmente uno strumento molto grezzo: se non accompagnato da altri "segnali", funziona tanto peggio quanto più i rapporti sono profondi e complessi. Mentre mi regola bene il rapporto con l'idraulico, lo debbo già arricchire con altri elementi "relazionali" se lo voglio usare per costruire un rapporto di piena fiducia con un mio collega in ufficio, e debbo stare molto attento nei rimborsi-spese dei volontari in una cooperativa sociale. L'attenzione deve diventare estrema se uso il denaro per aiutare una famiglia di amici che si trova in necessità economica o per aiutare i membri in necessità economica di una co-

munità (come accade in molte esperienze di economia civile), perché sarà più difficile capire se quegli amici continuano ad essere tali per motivazioni intrinseche o per il denaro di cui hanno bisogno; o, addirittura, se vedono nella dipendenza creata da questo mio dare un'offesa alla loro dignità. Già Seneca (*Lettera a Lucillo*) aveva ben chiaro che il beneficiario di doni può arrivare ad odiare il benefattore se si sente da lui dipendente.

Ma c'è di più: la perdita di motivazioni che deve più preoccuparci non è solo quella nei confronti del donatore (l'amicizia che si rovina), ma anche quella verso le stesse persone aiutate (propri famigliari e/o amici). In altre parole, è sempre presente il rischio che l'erogazione di denaro trasformi la natura (da intrinseca a solo strumentale) dei rapporti umani.

La sfida di un'economia che voglia aprirsi, al suo interno, alla gratuità consiste nel saper tenere assieme, ma ben distinte, la relazione economica e la relazione di amicizia. Amore e contratto, amicizia e regole, *eros* e *agape* non si escludono di necessità: tenerli assieme, però, non è mai banale, e ci espone sistematicamente alla vulnerabilità e alla fragilità; ma è una sfida ineludibile, se vogliamo provare a trasformare anche le faccende economiche in qualcosa di genuinamente umano.

Utilizzare il denaro per "incentivare" i comportamenti svolge funzioni molto diverse in base al segnale simbolico e relazionale che esso dà: la "paghetta" ai propri figli, lo ripeto, svaluta il valore della reciprocità in famiglia se la paghetta è percepita come un prezzo in un contratto (normalmente sottopagato), la valorizza se percepita come premio della virtù (gratuità), ancor più se inaspettato. Così nell'economia sociale, e in tutte quelle esperienze economiche dove vogliamo mescolare e contaminare dono e contratto: il contratto può essere sussidiario al dono e servirlo, come può distruggerlo. L'arte più difficile di chi in esperienze aperte alla gratuità deve gestire contratti ed incentivi, consiste nel saper utilizzare questi strumenti necessari in modo che non diventino "moneta cattiva" che scaccia la "moneta buona".

L'importanza di questa difficile arte era ben nota alla tradizione italiana dell'economia civile. Giacinto Dragonetti (1765), un giurista napoletano erede dell'umanesimo civile, discepolo di Antonio Genovesi, ad un anno dalla pubblicazione del libro di Cesare Beccarla, *Dei delitti e delle pene*, pubblicò a Napoli un volume dal titolo (non scelto ovviamente a caso) *Delle virtù e dei premi*. Nell'introduzione

a quel volumetto si legge: “Gli uomini hanno fatto milioni di leggi per punire i delitti, e non ne hanno stabilita pur una per premiare le virtù”; e qualche pagina dopo: “Essendo la virtù un prodotto non del comando della legge, ma della libera nostra volontà, non ha su di essa la società diritto veruno. La virtù per verun conto non entra nel contratto sociale; e se si lascia senza premio, la società commette un’ingiustizia simile a quella di chi defrauda l’altrui sudore”. La virtù, come la gratuità, non può essere pattuita per contratto ed incentivata con il denaro. Ma può, e deve, essere premiata, in vari modi, anche con il denaro, purché sia chiaro il segnale relazionale che quel denaro incorpora, se vogliamo salvare e valorizzare la gratuità.

## 6. Per concludere

Se quanto ho cercato di argomentare in queste pagine ha una sua qualche ragionevolezza, allora la gratuità, proprio perché non ha un prezzo, proprio per l’assenza di un mercato dove poterla acquistare e vendere, ha un grande valore. Infatti, ciò che rende l’amicizia, l’amore, la preghiera e la bellezza i beni più preziosi della nostra vita, è il loro essere essenzialmente faccende di gratuità. Infatti è proprio la gratuità che fa un amico “vero” diverso da un amico “opportunistista”, che rende una famiglia diversa da un sistema di scambi di beni e servizi, un’opera d’arte non solo una merce, e la preghiera diversa dalla superstizione o dalla magia.

Molte esperienze di economia sociale hanno la loro forza proprio nella valorizzazione della gratuità. Nascono da persone che ad un certo punto hanno avvertito una “vocazione” civile, e per questo hanno il quello specifico sapore della gratuità, perché forse solo ciò che nasce da una vocazione interiore può essere davvero gratuito, perché davvero libero. Infatti, solo dove abita la libertà c’è gratuità, e solo la gratuità è veramente libera.

La gratuità è una di quelle parole “profonde” che sono, al tempo stesso, particolari e universali, come bellezza, amore, verità, libertà, o comunione. Queste parole hanno in comune la caratteristica che in ciascuna sono contenute anche le altre: una vita buona non è solo bellezza, verità e libertà, ma, al tempo stesso, libertà, verità e bellezza da sole dicono l’essenza di una vita buona, che è tale solo se in comunione con gli altri e con la natura.

La cultura della modernità ha cercato di relegare la gratuità nella sfera privata, espellendola decisamente dalla sfera pubblica. In par-

ticolare l'ha espulsa dalla sfera economica: ai mercati bastano i contratti, gli incentivi, buone regole e la dinamica del tornaconto. Ma se l'attività economica perde definitivamente contatto con il territorio della gratuità pone le premesse della sua stessa implosione, e quanto stiamo osservando nelle attuali economie ce lo sta dicendo in un modo sempre più forte e chiaro.

L'impresa sociale, se di fronte alla crescente concorrenza delle imprese "normali" vuole salvare la propria identità e forza competitiva, deve riconoscere il valore della gratuità, e quindi proteggerla e potenziarla. In questo processo delicato, ma decisivo, le "precauzioni per l'uso" contenute in queste pagine, possono forse avere una qualche utilità.

## Bibliografia

- Bruni L. (2006), *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1991), "A Motivational Approach to Self: Integration in Personality", in Dienstbier R. (a cura di), *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 38, *Perspectives on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, pp. 237-288.
- Dragonetti G. (1765), *Delle virtù e dei premi*, Montanari, Modena, seconda edizione 1768.
- Simmel G. (1900), *Filosofia del denaro*, Utet, Torino.
- Smerilli A. (2006), *Comportamenti cooperativi e we-thinking*, Tesi di dottorato, Università La Sapienza, Roma.
- Todeschini G. (2005), *Ricchezza francescana*, Il Mulino, Bologna.
- Zsolnai L. (2004), "The Morality of Economic Man", *European Business Review*, 4, pp. 449-454.

## Impresa sociale e *we-thinking*

Alessandra Smerilli

### Sommario

1. Introduzione - 2. Appartenenza al gruppo e razionalità del noi - 3. Una formalizzazione del *we-thinking* - 4. Il grado del *we-thinking* e l'impresa sociale - 5. Conclusioni

### 1. Introduzione

Un'impresa sociale è soggetta più di altri tipi di imprese alle asimmetrie informative, per i datori di lavoro, derivanti dall'incompletezza dei contratti, in quanto in tali imprese risulta difficile standardizzare le prestazioni lavorative<sup>1</sup>. Il rischio di comportamenti opportunistici dei lavoratori può essere dunque più elevato che in altri tipi di imprese. Se poi si pensa al fatto che gran parte della qualità dei servizi di molte imprese sociali dipende proprio da quel "di più" di motivazione dei lavoratori e dei *manager*, allora ridurre il rischio di comportamenti opportunistici può rivelarsi cruciale per la vita e lo sviluppo di un'impresa sociale. In secondo luogo, il "di più" di motivazione è importante anche per la domanda, in quanto esso si rivela un segnale della qualità ideale dell'impresa.

Le imprese possono ridurre tale rischio di comportamenti opportunistici, ed elevare i livelli di produttività "se si dimostrano capaci di selezionare solo e prevalentemente lavoratori motivati a produrre servizi di qualità" (Borzaga, 2004, p. 17). Quello della selezione dei lavoratori motivati è infatti un tema che di recente ha ricevuto

1 Cfr. Borzaga, 2004.

molta attenzione da parte degli economisti (Heyes, 2003; Handy, Katz, 1998). Nello stesso tempo, l'evidenza empirica dimostra che le imprese sociali, per il solo fatto di esistere e di operare per scopi appunto "sociali", attirano in media lavoratori più motivati rispetto ad altre imprese.

Una buona selezione del personale, però, da sola non basta ad evitare comportamenti opportunistici e ad evitare che in momenti delicati della vita dell'impresa essa possa precipitare in trappole mortali (Bruni, Smerilli, 2006). C'è bisogno anche di forme di incentivi che tengano alte le motivazioni e contribuiscano a far identificare gli agenti con gli obiettivi sociali dell'impresa.

Il senso di appartenenza al gruppo e l'identificazione con gli obiettivi dell'impresa, creano infatti più alti livelli di cooperazione e di collaborazione. Ma tale senso di appartenenza può essere minato da altre forme di incentivi. È quanto cercheremo di analizzare in questo articolo, attraverso un *excursus* nelle teorie della *we-rationality*.

## 2. Appartenenza al gruppo e razionalità del noi

Come abbiamo già detto, il livello di qualità (che attrae clienti e finanziatori) di un'impresa sociale è legato in gran parte alla presenza di persone motivate che lavorano nell'organizzazione. Le persone motivate, oltre che essere, stando all'evidenza empirica, più produttive, contribuiscono a creare quel clima all'interno dell'organizzazione che genera e rafforza il senso di appartenenza e la qualità relazionale, creando così circoli virtuosi che mantengono alta la qualità. Tale clima, però, alla stregua di un bene pubblico, quando c'è, potenzialmente nessuno ne viene escluso, tutti ne possono godere; ma perché venga ad esistere necessita del contributo di un buon numero di persone (pensiamo al clima relazionale all'interno dell'organizzazione). Come ogni bene pubblico è dunque soggetto al *free-riding*, e sappiamo che in questi casi la teoria economica ne prevede una produzione non sufficiente, quando essa è affidata alla contribuzione volontaria. Molti sono stati i tentativi, sia dal punto di vista teorico che sperimentale, per spiegare come sia possibile un'adeguata contribuzione.

Alla ricerca di un *fil rouge* nell'analizzare i contributi offerti dalle varie teorie che si sono occupate del problema della cooperazione in presenza della possibilità e dell'incentivo al *free-riding*, ho constatato che lungo gli anni c'è stata un'evoluzione interessante: si è passati da spiegazioni centrate interamente sull'individuo (come, per esempio,

l'adesione a norme morali di condotta<sup>2</sup>) a spiegazioni che tengono conto della "socialità" e della "relazionalità" in una prospettiva che possiamo definire non individualistica<sup>3</sup>.

Tra questi, uno mi è parso particolarmente interessante ed adeguato a far luce sul tema delle motivazioni nelle imprese sociali: è l'approccio legato alle teorie del *we-thinking* e della *we-rationality*.

Il concetto di *we-rationality* è stato sviluppato sia da filosofi che da economisti, quali per esempio Gilbert (1989); Bacharach (1993, 1999, 2006); Hollis (1998); Sugden (1993, 2000, 2003); Tuomela (1995). Le teorie che ne sono scaturite sono accomunabili sotto il nome di *team agency*.

L'idea, che ha radici in pensatori classici come Rousseau o Genovesi, è quella di sviluppare una concezione della razionalità dove, nel decidere quale azione intraprendere, una persona può pensare non tanto "questa azione ha buone conseguenze per me", ma piuttosto "questa azione è la mia parte di una nostra azione che ha buone conseguenze per noi".

Scrive Sugden (2000, pp. 182-183):

*"In relazione ad uno specifico problema di decisione, l'individuo può concepire se stesso come un membro di un gruppo, o di una squadra, e concepire quindi il problema di decisione, non come un problema per lui, ma come un problema per il gruppo. In altre parole, l'individuo struttura il problema non come 'Cosa dovrei fare?', ma come: 'Cosa dovremmo fare?'".*

Un concetto centrale per le teorie del *we-thinking* è il cosiddetto ragionamento di gruppo (*team reasoning*). Bacharach (2006)<sup>4</sup> ci viene in aiuto nel definire in che cosa consiste questo tipo di ragionamento:

*"In breve, una persona ragiona in termini di noi se individua la migliore combinazione possibile di azioni per tutti i membri del gruppo, quindi fa la sua parte in essa (Bacharach, 2006, p. 121)".*

2 Cfr. Laffont (1975); Sen (1978); Gauthier (1986).

3 Mi riferisco in particolare alla letteratura sulle norme sociali (Elster 1989; Bicchieri, 1997; Fehr, Fischbacher, 2004) e sulle preferenze sociali (Fehr, Fischbacher, 2002; Gintis, Bowles, Boyd, Fehr, 2005; Sobel, 2005).

4 Il lavoro di Bacharach (2006), rimasto incompleto a causa della sua morte improvvisa, è stato pubblicato a cura di N. Gold e R. Sugden.

Lo schema di interazione strategica da sempre preso come punto di riferimento teorico in questo tipo di letteratura è il Dilemma del Prigioniero, i cui *pay-off* sono rappresentati qui di seguito.

	C	NC
C	b-c; b-c	-c; b
NC	b; -c	0

I due giocatori sono posti di fronte a due alternative: cooperare (C) e non cooperare (NC). La soluzione Pareto efficiente a livello sociale è quella per cui entrambi i giocatori cooperano, in quanto (b-c) è per assunzione maggiore di zero. Tuttavia, la strategia dominante per ciascuno dei giocatori è “non cooperare”, in quanto qualunque sia la decisione presa dall’altro giocatore, un comportamento non cooperativo conduce sempre alla massimizzazione del *pay-off* individuale. Per esempio, se uno dei due giocatori scegliesse di cooperare, l’altro massimizzerebbe il proprio *pay-off* individuale scegliendo la defezione, siccome in questo caso il suo *pay-off* sarebbe b, che è maggiore di (b-c). Per questo motivo il Dilemma del Prigioniero è lo schema archetipico che rappresenta la discrasia tra obiettivi individuali ed obiettivi sociali. Esso può essere utilizzato per rappresentare una vastissima gamma di situazioni di interazione sociale, ma tradizionalmente è stato applicato prima di tutto allo studio della contribuzione individuale alla produzione di beni pubblici, dove la tendenza a defezionare è un chiaro sintomo del prevalere di comportamenti dettati da azzardo morale (*free riding*).

Bacharach fa notare che in un Dilemma del Prigioniero i giocatori potrebbero vedere solo, o in maniera più evidente, le caratteristiche dell’interesse comune e della dipendenza reciproca che emergono dalla diagonale principale della matrice<sup>5</sup>. Sarebbero spinti quindi a cooperare. Ma non è detto che i giocatori ragionino così, continua Bacharach: essi potrebbero vedere il problema in altri modi. Per esempio, qualcuno potrebbe essere colpito dal pensiero che l’altro giocatore possa prendersi gioco di lui scegliendo “non coopera” con l’aspettativa che lui giochi invece “coopera”. Questa percezione impedisce quella che Bacharach chiama identificazione di gruppo e prescrive di “non cooperare” che è la rappresentazione *standard* del gioco<sup>6</sup>.

5 Lungo la diagonale principale i *payoff* sono quelli risultanti dalle scelte C,C e NC,NC.

6 Bacharach così si esprime: “Nel Dilemma del Prigioniero i giocatori sono indotti a

Per Bacharach, che si legga il gioco secondo una diagonale o l'altra, che ci sia cioè identificazione con un gruppo oppure no, è una questione di *frame*. Un *frame*, spiega Bacharach, sta al ragionamento di una persona come gli assi stanno ad un grafico: delimita i ragionamenti possibili e logici. Il *frame* può essere definito come un insieme di concetti che un giocatore utilizza quando pensa alla sua situazione. Per poter utilizzare il *team reasoning*, egli deve avere il concetto del *we* nel suo *frame*. Bacharach, per spiegare di che si tratta, fa l'esempio dei disegni che possono essere visti in due modi, come quello della teoria psicologica Gestalt che può essere visto come un'anatra o un coniglio. È l'identificazione con il gruppo che porta a ragionare come un *team*, ma che essa avvenga o meno è campo di indagine della psicologia.

Bacharach, dopo aver passato in rassegna le teorie psicologiche che spiegano le possibili cause dell'identificazione con un gruppo, dedica molte pagine del suo libro a dare ragione del fatto che le persone, se si identificano con una collettività, allora ragionano come "noi", e mostra tutta una serie di evidenze.

Nel concetto di *we-rationality* di Hollis (1998) è presente un'idea di reciprocità. L'aspettativa che la reciprocità diventi generalizzata è la preconditione per la razionalità degli atti di reciprocità e per la cooperazione. Scrive Hollis (1998, p. 147) infatti, riguardo alla donazione di sangue:

*"Perchè chi contribuisce ai beni pubblici in certi casi si preoccupa dei free-riders e in altri casi no? C'è una logica dell'abbastanza" [enough], credo, che può far sì che la maggior parte delle persone decidano di contribuire, a condizione che entri in gioco un senso di membership. I donatori cooperano se hanno fiducia che abbastanza sangue sarà donato da abbastanza persone. Così, i beni pubblici che dipendono dall'altruismo creativo, sono una questione di un "abbastanza" tanto grande da assicurare il bene e di "abbastanza" contribuenti da dare mutua assicurazione che contribuire è un'attività degna di essere posta in essere. "Abbastanza" è quindi "abba-*

notare il rilievo dell'interesse comune e della reciproca dipendenza degli esiti presenti sulla diagonale principale. Tuttavia, la percezione del gioco può anche essere diversa. Per esempio, alcuni giocatori possono essere colpiti prima di tutto dalla possibilità che il loro collega li inganni scommettendo sul loro atteggiamento cooperativo. Questa possibilità tende a ridurre il livello di identificazione di gruppo" (p. 86).

stanza" (*enough is then enough*). Io non affermo che tutti i donatori ragionino così. Ci saranno sicuramente alcuni altruisti che donano il loro sangue senza curarsi degli altri, e lo farebbero anche se la raccolta fosse a livello mondiale. Ci saranno ugualmente alcuni egoisti psicologici che cercano di guadagnarsi approvazione sociale mostrando di avere uno spirito civico.

Suggerisco solo che c'è un gruppo di donatori il cui altruismo creativo è locale e condizionale: si tratta di essere abbastanza membri per un'azione congiunta".

La teoria di Bacharach, la più sviluppata dal punto di vista analitico, sembra fare a meno di questa nozione di reciprocità. Il punto è che per Bacharach, una volta che il soggetto si è identificato con il gruppo, desidera che gli obiettivi del gruppo siano massimizzati. Per assurdo questo potrebbe comportare, per esempio, nel caso di due persone, che il soggetto A, che si identifica con il gruppo scelga "coopera" sebbene sia a conoscenza del fatto che la probabilità per l'altro giocatore (B) di identificarsi con il gruppo è vicina a zero. Quindi A può scegliere di cooperare anche se è quasi certo che B non coopererà. Questa teoria può spiegare esempi di cooperazione incondizionale, sempre con l'ipotesi, però, che il soggetto ragioni in termini di *we*.

Secondo Sugden, l'altro economista che si è occupato di questo tipo di teorie, il concetto di *team reasoning* deve implicare invece una qualche forma di reciprocità: ogni membro del *team* farà la sua parte se fiducioso che anche gli altri faranno la loro. Se il *team reasoning* è visto in questo modo, un concetto essenziale è quello della *assurance* (potremmo tradurlo con rassicurazione). Sugden, nel proporre la sua teoria di *team reasoning*, assume come concetto centrale dell'analisi la comune ragione di credere (*common reason to believe*).

Accettare il *team reasoning* con mutua rassicurazione significa impegnarsi in maniera unilaterale ad attuare un certo modo di ragionare, ma a differenza della teoria di Bacharach, qui ragionare secondo *team reasoning* non implica il dover scegliere "coopera" se non c'è comune ragione di credere che anche gli altri ragioneranno allo stesso modo.

Il problema che nasce dalla teoria di Sugden è la difficoltà di identificare le situazioni in cui si viene a creare questa comune ragione di credere. Sugden suggerisce che essa potrebbe derivare da pubbliche obbligazioni, come quelle delineate da Gilbert (1989), oppure, più

semplicemente possono essere indotte da esperienze ripetute di regolarità dei comportamenti in una data popolazione.

Resta in ogni caso la difficoltà.

Queste ultime riflessioni suggeriscono una via interpretativa delle teorie di Bacharach e di Sugden, che sono le più sviluppate da un punto di vista analitico. Non trovo incompatibilità tra i due modi di sviluppare il *team reasoning*, direi semplicemente che possono essere riferiti a due *framework* diversi: laddove la teoria di Bacharach va benissimo per studiare situazioni del tipo Dilemma del Prigioniero *one-shot*, quella di Sugden può essere applicata ai giochi ripetuti. In incontri *one-shot* ha senso dire che se il *frame we* salta alla mente, allora è possibile scegliere “cooperare”, anche se non si è perfettamente certi di cosa faranno gli altri. Se il gioco continua nel tempo, però, è anche ragionevole supporre che “cooperare” continuerà ad essere la scelta dei *team thinker* se assicurati che anche gli altri continueranno a fare la loro parte.

Ma forse è possibile fare ancora un passo avanti: l'esperienza insegna che esistono persone che continuano a cooperare anche quando pochi fanno la loro parte. In questo senso la teoria di Bacharach potrebbe essere applicata anche a situazioni ripetute. Nello stesso tempo è verosimile pensare che alcuni soggetti, sebbene si sentano parte della collettività, scelgano di non cooperare se ritengono di non essere abbastanza assicurati del fatto che anche gli altri coopereranno. Sono soggetti, cioè, che hanno il *frame we* nella loro mente, ma non riescono ad attivarsi.

C'è bisogno, allora, di una teoria che possa spiegare entrambi i comportamenti, cioè la cooperazione incondizionale, e quella condizionale.

Supponiamo di essere all'inizio del gioco: devo decidere se fare tutta la mia parte in ufficio anche se non sono controllato oppure no. Ho due possibilità:

1. mi viene in mente che sarebbe bene per “noi” e per gli scopi dell'impresa che ce la mettessimo tutta;
2. guardo ai miei costi e ai miei benefici.

Se il *frame we* mi viene in mente probabilmente farò la mia parte.

Ora, supponiamo che abbia deciso di fare la mia parte e che ogni giorno mi confronti con i miei colleghi. Lavorando insieme posso notare che qualcuno è veramente attivo e si impegna tantissimo, mentre qualcun altro non fa più del necessario e questo crea a volte degli scontenti sia tra colleghi che con i clienti.

A questo punto secondo Bacharach io continuerò a contribuire se il beneficio per tutti della mia contribuzione è maggiore del beneficio che può derivare da una situazione in cui nessuno contribuisce. Guardando cioè a quello che è il bene dell'organizzazione, se il mio impegno fa sì che, nonostante altri non collaborino, il clima possa essere migliore rispetto a quando nessuno collabora, allora è meglio che io faccia la mia parte. Molte organizzazioni, in determinati periodi di crisi rispetto alle motivazioni ideali riescono a sopravvivere grazie alla presenza di soggetti che ragionano in questo modo. Secondo Sugden, invece, se non ho la rassicurazione che la maggioranza dei miei vicini contribuisce all'adeguato clima aziendale, io non contribuirò più: il constatare che i miei vicini non collaborano mi provoca una sorta di delusione che può spingermi a decidere di non fare più la mia parte. Nel prossimo paragrafo cerchiamo di rendere più formali queste riflessioni.

### 3. Una formalizzazione del *we-thinking*

Tornando allo schema del Dilemma del Prigioniero presentato nel paragrafo 2, supponiamo ora che ogni soggetto sia dotato di un particolare grado di *we-thinking*  $t$  (con  $0 \leq t \leq 1$ ), e di un grado di preferenza per la "rassicurazione" - *assurance* - o, se vogliamo, per la reciprocità (il desiderio che anche gli altri collaborino).

Un soggetto *standard* (non *we-thinker*) prenderà in considerazione i *payoff* attesi delle scelte C e NC.

Il *payoff* atteso della cooperazione in un gioco non ripetuto è:

$$\pi(C) = p(b - c) + (1 - p)(-c)$$

dove  $p$  è la proporzione di coloro che scelgono di cooperare, mentre il *payoff* atteso della non cooperazione è:

$$\pi(N) = p(b) - (1 - p)(0)$$

Il soggetto sceglierà quindi di cooperare se il beneficio netto della cooperazione è maggiore di 0:

$$\pi_N(C) = \pi(C) - \pi(N) > 0$$

Ma la disequazione nel nostro caso<sup>7</sup> non è mai verificata, quindi un soggetto non *we-thinker* non sceglierà mai C.

Un soggetto *we-thinker* à la Bacharach, come abbiamo avuto modo di dire in precedenza, farà un confronto tra i benefici sociali ed i costi sociali della cooperazione, e quindi sceglierà la strategia da seguire. Il suo confronto è lungo la diagonale principale della matrice dei *payoff*. Possiamo rappresentare così il beneficio sociale netto della cooperazione:

$$\pi_{sv}(C) = [b - c] - 0$$

In questo caso il beneficio sociale netto della cooperazione è sempre positivo, quindi un *we-thinker* sceglierà sempre di cooperare.

Veniamo alla versione di Sugden: un *we-thinker* sceglierà di cooperare se assicurato che ci sarà una buona percentuale di cooperatori. Il confronto sarà sempre, quindi tra benefici e costi sociali della cooperazione, ma questa volta la differenza è pesata da una funzione ( $g(p)$ ) della proporzione dei cooperatori. Un *we-thinker* à la Sugden sceglierà dunque di cooperare se:

$$g(p)[(b - c) - 0] > 0$$

Ora, supponiamo che i soggetti possano essere dotati di un certo grado di *we-thinking* ( $t$ ), e che quindi, a seconda di questo grado pesino in maniera diversa le componenti, chiamiamole materiali e sociali, dell'utilità attesa. L'utilità attesa di scegliere C invece di NC sarà quindi data da:

$$U(CvsNC) = (1 - t)[\pi(C) - \pi(NC)] + t[g(p)(b - c - 0)] \quad [2]$$

Il soggetto sceglierà di cooperare se

$$U(CvsNC) > 0 \quad [3]$$

Dalla [2] e dalla [3] risulta che

1. se  $t = 0$ , ci troviamo nel modello *standard* di scelta razionale, di chi pesa costi e benefici materiali della cooperazione;
2. se  $t = 1$ , siamo di fronte ad un *we-thinker* "puro", che pesa i costi ed i benefici sociali della cooperazione, la famosa diagonale principale a cui fa riferimento Bacharach. A seconda poi della

<sup>7</sup> E in ogni Dilemma del Prigioniero.

specificazione di  $g(p)$  si rappresenta un mondo à la Bacharach o à la Sugden;

3. per  $0 < t < 1$  la scelta di cooperare o meno dipenderà dal valore dei *payoff* e di  $g(p)$ .

Una specificazione della  $g(p)$  che ci permette di rappresentare in un'unica struttura entrambe le teorie, è la seguente:

$$g(p) = p^\alpha, \text{ con } \alpha \geq 0$$

Se  $\alpha = 0$  siamo nel mondo di Bacharach, se, invece  $\alpha > 0$  siamo nel mondo di Sugden. La funzione di utilità diventa così:

$$U = (1-t)[\pi(C) - \pi(N)] + t[p^\alpha(b-c-0)] \quad [4]$$

È facile vedere che la [4] risulta maggiore di 0 se:

$$t > \frac{c}{c + p^\alpha(b-c)} \quad [5]$$

A parità di altre condizioni, minore sarà  $p$ , cioè la proporzione di coloro che cooperano, maggiore dovrà essere  $t$  perché io cooperi. Allo stesso tempo, minore sarà  $\alpha$  (che mi indica quanto la mia scelta dipenda dal comportamento degli altri), minore dovrà essere  $t$ .

Proseguendo con il modello, se immaginiamo che il grado di *we-thinking*  $t$  sia distribuito nella popolazione, allora è possibile ricavare, attraverso l'ausilio di un modello di massa critica (Schelling, 1978)<sup>8</sup>, la proporzione di cooperatori di equilibrio<sup>9</sup>. Dall'analisi emerge che almeno un equilibrio esiste sempre, anzi, c'è la possibilità di equilibri multipli. In secondo luogo la proporzione di cooperatori di equilibrio può essere positiva (senza per questo essere pari a 1).

In un precedente lavoro (Smerilli, 2006) ho esaminato, attraverso appunto modelli di massa critica, quali possono essere le dinamiche

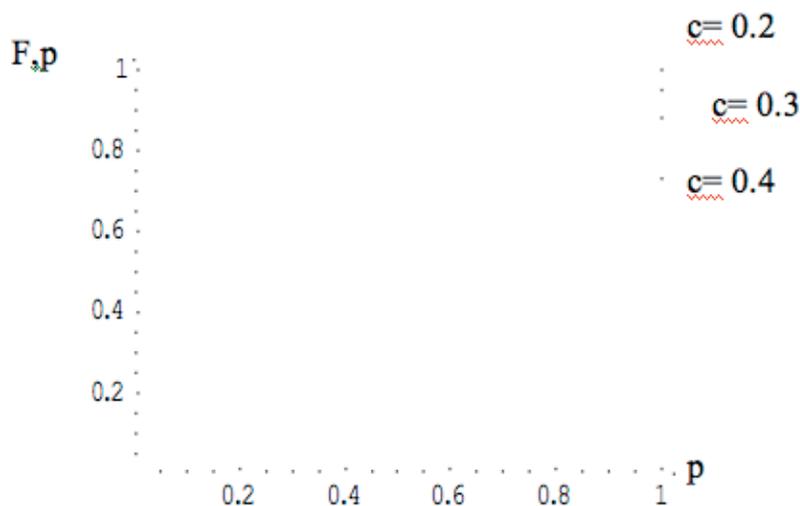
<sup>8</sup> Il concetto di massa critica usato nelle scienze sociali è preso in prestito dalla fisica, dove la massa critica è la quantità di materiale radioattivo che deve essere presente perché si verifichi una reazione nucleare (per fissione). Dagli anni settanta, nelle scienze sociali il concetto di massa critica o di "valore soglia" è usato in modo metaforico per esprimere fenomeni di cambiamenti sociali che perché avvengano richiedono un numero minimo di soggetti. L'idea è che in alcuni casi, di fronte ad un'attività, alcune persone parteciperanno senza curarsi di quello che gli altri fanno, altre avranno bisogno di vedere un sufficiente numero di "partecipanti" per poter partecipare anch'essi. Il punto è che coloro che non sono influenzati, influenzano gli altri.

<sup>9</sup> Per ragioni di semplicità espositiva non riporto il modello di massa critica, analizzato in un mio precedente lavoro (Smerilli, 2006).

di cooperazione, a seconda di come il parametro  $t$ , cioè il grado di *we-thinking*, sia distribuito nella popolazione. Supponendo cioè che ogni soggetto abbia un diverso grado di *we-thinking*, si può vedere come il livello di cooperazione può variare. In particolare, esso può:

- essere pari a zero (il processo di cooperazione non inizia) se sono presenti pochi soggetti (o nessuno) con un alto grado di *we-thinking*;
- essere positivo, con uno o più equilibri (a seconda di come il grado di *we-thinking* è distribuito).

In generale il modello può presentare fino a tre equilibri (due instabili ed uno stabile). Nella figura 1 vediamo due casi con tre equilibri (per  $c = 0.2$  e  $0.3$ ) ed un caso con un unico equilibrio pari a zero (per  $c = 0.4$ ).



Sull'asse delle ascisse è rappresentata la proporzione di cooperatori sul totale della popolazione, sull'asse delle ordinate è riportata la distribuzione cumulativa del grado di *we-thinking*. Il punto di incontro tra la F e la bisettrice determina i punti di equilibrio.

Il semplice modello proposto fa vedere che in determinate condizioni è possibile che una proporzione (più o meno elevata) di soggetti scelga di cooperare, anche se non tutti lo fanno. Questi soggetti sen-

tono di appartenere al gruppo, sebbene la propria scelta sia in parte determinata dall'osservazione del comportamento degli altri. Si può avere anche il caso di equilibri multipli, per cui in situazioni simili si potrebbe finire in un equilibrio con un'alta proporzione di cooperatori oppure con una proporzione molto bassa.

Dal momento che l'obiettivo dell'impresa sociale è poter operare con un alto livello di motivazioni e quindi, nei termini del modello, di cooperazione, ci chiediamo come l'equilibrio con un alto livello di cooperazione possa essere favorito.

Quello di cui c'è bisogno è avere un buon nucleo di lavoratori con un alto grado di *we-thinking*, che sono poi coloro che attivano i processi di cooperazione e di collaborazione, spingendo così anche persone con un grado più basso a fare del loro meglio. In secondo luogo, a parità di altre cose, l'equilibrio "alto" può essere sostenuto se il grado medio di *t* nella popolazione è abbastanza elevato.

Uno dei metodi, dunque, per mantenere alto il livello della motivazione all'interno dell'organizzazione ed accrescere il senso di appartenenza al gruppo. Nel prossimo paragrafo ci soffermeremo sulle determinanti di *t*, in modo da comprendere cosa favorisce l'appartenenza e cosa invece "spiazza" il senso del "noi".

#### 4. Il grado di *we-thinking* e l'impresa sociale

Come abbiamo già avuto modo di puntualizzare altrove, che il *frame we* possa venire in mente, oppure no, è questione di identificazione con un gruppo o con la società. Ma che cosa influenza questa identificazione? Bacharach (2006), passando in rassegna le teorie psicologiche sull'argomento, conclude che due fattori, tra gli altri<sup>10</sup>, sono più rilevanti: l'interesse comune e l'interdipendenza. Questi fattori sono importanti nell'ambito della teoria dei giochi, perché collegano, secondo Bacharach, l'identità del gruppo alle caratteristiche del problema di decisione. Egli definisce i due fattori nel modo seguente:

- *comune interesse*: dire che due soggetti, P1 e P2 hanno comune interesse, presuppone che ci siano almeno due stati del mondo<sup>11</sup>,  $s$  e  $s^*$ , in uno dei quali,  $s^*$ , l'interesse di entrambi è servito meglio che nell'altro; P1 e P2, quindi hanno un comune interesse su  $s^*$  più che su  $s$ , se entrambi preferiscono  $s^*$  a  $s$ ;

<sup>10</sup> Bacharach, facendo riferimento allo studio di Brewer e Miller (1996), cita i seguenti fattori di identificazione: l'appartenenza ad una stessa categoria, l'esposizione ai pronomi "noi", "nostro", l'essere soggetti ad un destino comune, il condividere determinate esperienze, ecc.

<sup>11</sup> Eventi, secondo la terminologia di Bacharach.

- *interdipendenza*: è legata al *copower*; c'è interdipendenza fra i giocatori se entrambi hanno comune interesse su  $s^*$  e possono determinare  $s^*$  solo attraverso un'appropriata combinazione di azioni (nessuno dei due può determinare  $s^*$  indipendentemente dall'altro, questo è il *copower*). Secondo Bacharach la percezione di interdipendenza favorisce l'identificazione con il gruppo.

I due concetti, quello di interdipendenza e di interesse comune sono dunque legati nella definizione di Bacharach: la nozione di interdipendenza include il *copower* che a sua volta presuppone l'esistenza dell'interesse comune.

Se si afferma che due soggetti hanno comune interesse su uno stato del mondo  $s^*$ , questo non implica che non esistano altri stati del mondo in cui i due hanno interessi divergenti. Pensiamo al "Dilemma del Prigioniero": entrambi i giocatori hanno un comune interesse su (C,C), preferito a (NC,NC); ma nello stesso tempo hanno interessi divergenti sulle altre due combinazioni di azioni. Più in generale, Bacharach definisce un insieme di stati  $S^*$ , che possono essere Pareto-superiori, per entrambi i giocatori, rispetto ad uno stato  $s$  (i due giocatori hanno quindi un interesse comune in  $S^*$  rispetto a  $s$ ). Ma può verificarsi il fatto che ci siano stati appartenenti ad  $S^*$  per i quali i giocatori abbiano interessi divergenti.

La combinazione di interesse comune e di interdipendenza produce l'identificazione di gruppo, in particolare quando, come nel "Dilemma del Prigioniero", la soluzione del gioco raggiungibile attraverso la razionalità individuale può includere situazioni in cui c'è opposizione di interessi.

Cosa implica questo per l'impresa sociale?

Innanzitutto, il fatto che ci sia comune interesse ha molto a che fare con la *mission* dell'impresa. Se gli obiettivi sociali dell'impresa sono ben chiari e condivisi, è più facile che gli interessi dei soggetti che agiscono all'interno dell'organizzazione possano avere comune interesse a realizzarli, anche mettendo da parte i costi ed i benefici personali.

In secondo luogo è importante favorire all'interno dell'organizzazione il senso di interdipendenza, attraverso responsabilità condivise, ecc. È importante che nessuno percepisca che può fare il suo lavoro senza aver bisogno degli altri. Si rende necessaria, dunque, una *governance* pluralista, che sappia coinvolgere e tenere in considerazione le istanze dei singoli, ma che nello stesso tempo sappia formare un gruppo di lavoro, un gruppo di persone che condividono le responsabilità.

Ma c'è di più: se interdipendenza e comune interesse favoriscono il senso di appartenenza e di identificazione con l'organizzazione, c'è

altro che può invece sortire l'effetto opposto. Mi riferisco all'utilizzo di incentivi individuali. Proprio per il maggiore rischio di comportamenti opportunistici nelle imprese sociali, si potrebbe pensare che una soluzione adottabile sia quella degli incentivi individuali (monetari o non). Gli incentivi, se, da una parte, possono avere un effetto positivo sulla performance e quindi possono spingere i soggetti a lavorare di più e meglio, dall'altra, possono in qualche modo "spiazzare" il senso del "noi", e quindi nei termini del nostro modello, possono far diminuire  $t$ , generando equilibri con più bassi (o nulli) livelli di cooperazione<sup>12</sup>. L'effetto netto sarà dunque incerto.

Esaminiamo meglio in che modo il grado di *we-thinking*  $t$  può essere legato alla presenza di ricompense o incentivi. L'idea di base è che un soggetto, di fronte ad una decisione, reagisce in modi diversi, a seconda del *frame* che quella decisione incorpora. E tutto questo è in linea con quanto abbiamo finora discusso, in particolare la teoria di Bacharach. Per quanto riguarda i dilemmi sociali e la cooperazione, gli autori sopra citati sostengono che la presenza di incentivi o di sanzioni mette in evidenza il *frame* di competizione e di conseguenza fa diminuire la cooperazione. In particolare Messick e Tenbrunsel (1999) forniscono i risultati di un esperimento condotto proprio per testare questa ipotesi. L'esperimento si riferisce a situazioni del tipo "Dilemma del Prigioniero" in cui i soggetti devono decidere se porre in atto azioni costose, ma rispettose dell'ambiente oppure no. I soggetti sono divisi in due gruppi e ciascun gruppo riceve un trattamento diverso. Nel primo, a differenza del secondo, c'è la possibilità di essere sanzionati se non si mettono in atto tali azioni a favore dell'ambiente. Ecco le loro conclusioni:

*"I risultati supportano la nozione che un debole sistema di sanzioni (che in termini di frame è equivalente agli incentivi, ma aggiunta) possa davvero far diminuire la cooperazione, l'aspettativa di cooperazione ed influenzare la percezione della situazione (...) la presenza di sanzioni promuove la focalizzazione sugli aspetti monetari della decisione, in contrasto con la salienza di altri aspetti della decisione quando le sanzioni non sono presenti." (p. 697).*

L'aspetto interessante è legato all'indagine tra la presenza di incentivi ed il modo di leggere la situazione, che è proprio quello a cui siamo interessati.

<sup>12</sup> Tale ipotesi si basa su un filone di letteratura psicologica ed economica che si occupa di decisioni e *frame* e che ha tra i suoi principali esponenti March (1995), Messick (1999), Tenbrunsel (e Messick 1999), e Cialdini (1996).

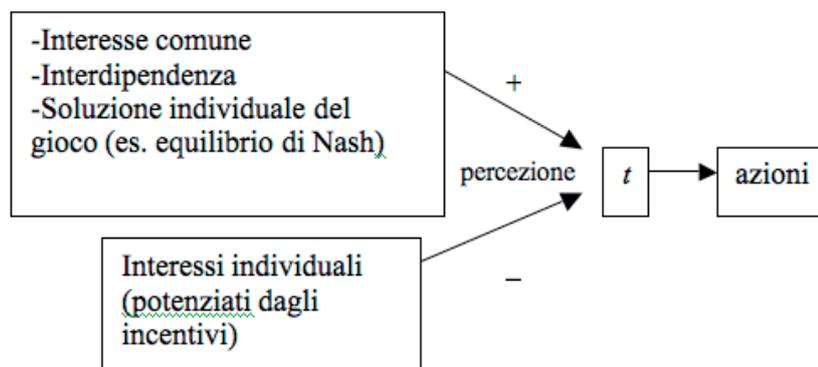
Dai commenti scritti dei partecipanti all'esperimento, si può intuire, senza forzature, che ci sia contrapposizione tra interessi individuali e monetari ed interessi per il gruppo. Ecco, qui di seguito, infatti, alcuni dei commenti, così come riportati nell'articolo (p. 697):

- se il sistema di sanzioni non è presente la decisione di cooperare è presa perché: "Questa è la cosa migliore per la comunità locale"; oppure: "È la cosa giusta da fare per la comunità";
- se invece è presente il sistema di sanzioni, si coopera perché: "I potenziali benefici sono superati dalle potenziali perdite"; e non si coopera perché: "C'è solo una possibilità del 5% di essere colti in fallo".

Un altro tipo di analisi, di origine empirica e non sperimentale, può rafforzare l'ipotesi che le ricompense e gli incentivi possano far diminuire il grado di *we-thinking*. Mi riferisco all'indagine sulle imprese nonprofit italiane condotta da Borzaga e Depedri (2005) e Borzaga e Tortia (2004). In questa indagine si rileva, tra l'altro, che la soddisfazione nel lavoro (che è direttamente collegata con la lealtà dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione - e che potremmo chiamare cooperazione), è influenzata dagli aspetti relazionali del lavoro, che "producono un senso di appartenenza al gruppo, di coinvolgimento nella *mission* dell'organizzazione e di integrazione" (Borzaga, Tortia, 2004, p. 15). Nello stesso tempo si fa notare che c'è una sorta di *trade-off* tra incentivi relazionali ed estrinseci.

Possiamo dunque affermare che l'introduzione di ricompense o incentivi può provocare la "riduzione" del grado di *t*.

Lo schema seguente rappresenta le ipotesi e le relazioni appena discusse:



## 5. Conclusioni

Al termine di questo percorso, proviamo a riassumere quanto è emerso. Siamo partiti affermando e constatando che le imprese sociali sono più soggette, rispetto ad altri tipi di imprese, a comportamenti opportunistici da parte dei lavoratori. Nello stesso tempo, il successo di un'impresa sociale è fortemente legato alla capacità di creare un clima relazionale adeguato e di mantenere alta la qualità ideale dell'organizzazione. Attraverso lo studio delle teorie legate alla *we-rationality* abbiamo visto che la presenza del "senso del noi" e di un forte senso di appartenenza favorisce la cooperazione e la creazione di quel particolare bene pubblico che è il "clima" aziendale. Chi infatti si identifica con il gruppo, con l'impresa, tende a ragionare in termini di ciò che è bene per "noi" e a comportarsi di conseguenza. Il senso di appartenenza e l'identificazione con il gruppo sono favoriti dall'aver interessi comuni e dal sentirsi interdipendenti. Per cui è importante che l'organizzazione favorisca queste caratteristiche, attraverso la condivisione degli obiettivi ed attraverso un'organizzazione del lavoro che "leghi" tra di loro i dipendenti. Un altro aspetto interessante, fatto notare da Bacharach, è che il senso di appartenenza e di interdipendenza è legato anche all'essere sottoposti ad un comune destino. L'esempio classico è quello di un insieme di persone che si trova in ascensore. Tale insieme di persone può diventare un gruppo se, per esempio, l'ascensore si blocca. Da quel momento in poi il gruppo condivide un destino comune: nessuno, da solo, può uscire da quella situazione. In quest'ottica, anche i momenti di crisi di un'organizzazione possono essere una risorsa per favorire il senso di appartenenza, se tali momenti sono vissuti in condivisione con i lavoratori, facendoli sentire una parte attiva del processo, chiedendo pareri su come risolvere determinate situazioni, ecc.

Inoltre, per favorire comportamenti di gruppo virtuosi, le organizzazioni dovrebbero in qualche modo legare il successo personale dei lavoratori al raggiungimento di obiettivi di gruppo (magari con premi e ricompense per il raggiungimento di tali obiettivi).

Quello che invece può danneggiare il "senso del noi" è la presenza di ricompense o incentivi individuali, nella misura in cui portano le persone a ragionare in termini di costi e benefici individuali. L'effetto di "spiazzamento" del *we-thinking* può causare gravi danni nel lungo periodo, magari conducendo l'organizzazione verso equilibri (e quindi trappole) con bassi livelli di cooperazione e collaborazione. In conclusione, possiamo affermare con Bacharach: "I suggest that

the answers to fundamental questions about coordination and cooperation (...) lie in the agent's conception not of the object of choice, nor of the consequences, but of *herself* and of the agents with whom she is interacting" (Bacharach, 2006, p. 70).<sup>13</sup>

## Bibliografia

- Bacharach M. (1993), "Variable Universe Games", in Binmore K., Kirman A., Tani P. (a cura di), *Frontiers of Game Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bacharach M. (1999), "Interactive 'Team Reasoning': A Contribution to the Theory of Co-operation", *Research in Economics*, vol. 53(2), pp. 117-47.
- Bacharach M. (2006), *Beyond Individual Choice: Teams and Frames in Game Theory*, in Gold N., Sugden R. (a cura di), Princeton University Press, Princeton.
- Bicchieri C. (1997), "Learning to Cooperate", in Bicchieri C., Jeffrey R., Skyrms B. (a cura di), *The Dynamics of Norms*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Borzaga C. (2004), *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Trento.
- Borzaga C., Depedri S. (2005), "Interpersonal Relations and Job Satisfaction: Some Empirical Results in Social and Community Care Services" in Gui B., Sugden R., *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Borzaga C., Tortia E. (2004), *Worker Involvement in Entrepreneurial Nonprofit Organizations. Toward a New Assessment of Workers' Perceived Satisfaction and Fairness*, Working paper n. 20, Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Trento.
- Brewer M., Miller N. (1996), *Intergroup Relations*, Taylor and Francis Group.
- Bruni L., Smerilli A. (2006), "Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica", *Nuova Umanità*, 165-166, maggio-agosto.
- Elster J. (1989), *The Cement of Society*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Fehr E., Fischbacher U. (2002), "Why Social Preferences Matter. The Impact of Non-selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives", *The Economic Journal*, 112 (March), pp. C1-C33.
- Fehr E., Fischbacher U. (2004), "Social Norms and Human Cooperation", *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 8, pp. 185-190.
- Gauthier D. (1986), *Morals by Agreements*, Clarendon Press, Oxford.
- Gilbert M. (1989), *On Social Facts*, Routledge, Londra.
- Gintis H., Bowles S., Boyd R., Fehr E. (2005), *Moral Sentiments and Material Interests*, MIT Press, Cambridge.
- Gui B., Sugden R. (2005), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>13</sup> Suggestisco che la risposta alle domande fondamentali circa il coordinamento e la cooperazione (...) si trova non nella concezione che l'agente ha dell'oggetto di scelta o delle conseguenze, ma nella concezione di sé e degli agenti con cui egli sta interagendo".

- Handy F., Katz E. (1998), "The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?", *Journal of Comparative Economics*, vol. 26, pp. 246-261.
- Heyes A. (2003), *The Economics of Vocation*, LSE, mimeo.
- Hollis M. (1998), *Trust within Reason*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Laffont J. (1975), "Macroeconomic Constraints, Economic Efficiency and Ethics: An Introduction to Kantian Economics", *Economica*, vol. 42, p. 430-437.
- Messick D., Tenbrunsel A. (1999), "Sanctioning Systems, Decision Frames and Cooperation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 684-707.
- Schelling T. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, Norton W.W. & Company, Inc.
- Sen A. (1978), "Rational Fools: A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory", in Harris H. (a cura di), *Scientific Models and Man*, Oxford University Press, Oxford.
- Smerilli A. (2006), "La cooperazione e...noi", in Sacco P., Zamagni S. (a cura di), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Sobel J. (2005), "Interdependent Preferences and Reciprocity", *Journal of Economic Literature*, vol. 43, p. 392-436.
- Sugden R. (1993), "Thinking as a Team: Toward an Explanation of Nonselfish Behaviour", *Social Philosophy and Policy*, vol. 10, pp. 69-89.
- Sugden R. (2000), "Team Preferences", *Economics and Philosophy*, vol. 16, pp. 175-204.
- Sugden R. (2003), "The Logic of Team Reasoning", *Philosophical Explorations*, vol. 6, pp. 165-181.
- Tuomela R. (1995), *The Importance of Us: A Philosophical Study of Basic Social Notions*, Stanford University Press, Stanford.

## Tra Scilla e Cariddi: motivazione dei lavoratori e politiche redistributive delle imprese sociali

*Benedetto Gui, Vittorio Pelligra*

### **Sommario**

1. Introduzione - 2. Complessità motivazionale, impegno e scelta tra posti di lavoro - 3. Il problema degli incentivi - 4. Il problema della selezione - 5. Il mercato del lavoro delle imprese sociali e le motivazioni intrinseche dei lavoratori - 6. Il modello - 7. L'equilibrio iniziale - 8. Quando cambiano le condizioni? - 9. Alcuni spunti conclusivi

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

Le imprese sociali sono imprese speciali<sup>2</sup>. Questo è vero per almeno tre ragioni differenti. Innanzitutto, le imprese sociali sono imprese private che perseguono per statuto un interesse collettivo. E ciò non solo per via indiretta, attraverso la produzione di ricchezza che concorre ad alimentare il gettito fiscale da redistribuire tra i cittadini, come fanno tutte le imprese, ma, più peculiarmente, anche per via

<sup>1</sup> Gli autori ringraziano Luigino Bruni, Ottorino Chillemi, Robert Dur, Alessandra Smerilli e Joel Sobel per le discussioni e i commenti sui temi oggetto del presente saggio. Un ringraziamento va anche ai partecipanti alle conferenze/workshop "Capitale sociale, motivazioni intrinseche e organizzazioni non profit: problemi e prospettive", Università di Bologna (Forlì), "Forms of Social Entrepreneurship and Welfare Policies", Università di Bergamo e "Reciprocity: Theories and Facts", Università di Milano-Bicocca e Università di Cagliari. Il saggio riporta e sintetizza alcuni dei risultati derivanti da ricerche svolte nell'ambito del Prin "Analisi degli effetti economici delle interazioni personalizzate", Università di Padova e finanziate dal Miur.

<sup>2</sup> Cfr. Borzaga (2002) e Nyssens (2006) per un inquadramento definitivo.

diretta, attraverso cioè la produzione di beni e servizi di utilità sociale e/o con esternalità sociali. Tali beni e servizi, tra l'altro, vengono spesso erogati a gruppi di cittadini le cui esigenze non otterrebbero adeguata risposta né da parte dello Stato, quand'anche disposto ad accollarsene il costo, né attraverso la logica del mercato, per l'incapacità degli utenti o di esprimere una domanda pagante, o di ottenere una qualità appropriata. In questo senso le imprese sociali tendono a mitigare gli effetti negativi legati ai cosiddetti fallimenti sia dello Stato (Weisbrod, 1983), sia del mercato (Hansmann, 1980, 1996).

Una seconda caratteristica tipica delle imprese sociali è che attraverso la loro attività economica esse concorrono in modo determinante a favorire l'inclusione sociale di soggetti vulnerabili, a stabilire reti di relazioni fiduciarie e a diffondere norme comportamentali di natura cooperativa. L'operare di qualsiasi impresa, soprattutto se improntato a correttezza, è in grado di dare qualche contributo da questo punto di vista. Le imprese sociali, tuttavia, riescono spesso ad andare oltre questo effetto, che si potrebbe dire naturale, della rete di rapporti economici di collaborazione che caratterizza la vita di ogni impresa, e ciò grazie al fatto che le loro peculiarità (l'assenza della finalità di lucro, la presenza di volontari, ecc.) facilitano il coinvolgimento di categorie svantaggiate in percorsi condivisi di risposta alle loro necessità. Per questa ragione alcuni autori iniziano ad evidenziare ed analizzare il ruolo delle imprese sociali quali agenzie di incubazione e rigenerazione del capitale sociale (Sacco, Zarri, 2006). Un terzo elemento che rende le imprese sociali affatto speciali, che verrà più diffusamente discusso in questo contributo, attiene alla capacità di tali organizzazioni di far leva su motivazioni intrinseche congruenti con la *mission* sociale dell'organizzazione stessa, che altrimenti resterebbero inesprese.<sup>3</sup>

Infatti, benché in genere si consideri il salario quale esclusivo o, quantomeno, principale elemento motivante dell'agire di un lavoratore, non possiamo non riconoscere che molte altre e più complesse siano le finalità ed i significati che ogni lavoratore persegue sul posto di lavoro, come, ad esempio, il desiderio di poter contribuire con il proprio lavoro al raggiungimento di un risultato che giudicano meritorio (si pensi ad un insegnante che trae soddisfazione dalla consapevolezza di poter contribuire alla formazione delle nuove ge-

<sup>3</sup> Tra le motivazioni intrinseche ve ne sono alcune, ad esempio quelle collegate al senso di sfida che un compito impegnativo comporta, che, almeno in prima analisi, non risentono delle finalità dell'organizzazione. Di queste nel seguito non ci occuperemo, in quanto non particolarmente rilevanti ai fini della nostra riflessione sulle imprese sociali.

nerazioni, e lo stesso si può dire di un *tutor* nei confronti del reinserimento sociale di un ex-detenuto). Ma il lavoro è anche fonte di identità. Si pensi per esempio ad un soggetto che cerchi di operare coerentemente con un'identità di tipo pro-sociale: la partecipazione ad un progetto di cooperazione internazionale, ovvero alle attività di un'organizzazione impegnata nella tutela ambientale, possono allora fornirgli elementi utili alla creazione di un'immagine del sé coerente con l'identità ricercata.

Poiché caratterizzate dagli elementi che abbiamo brevemente descritto più sopra, le imprese sociali possiedono una particolare capacità di attirare lavoratori spinti da forti motivazioni - ideali, "vocazionali", deontologiche, ecc. - che preferiscono, a parità di condizioni, lavorare presso un'organizzazione la cui attività ha evidenti ricadute positive sulla società (Young, 1983; Mirvis, Hackett, 1983). Tali lavoratori, in quanto inclini ad impegnarsi e non per denaro, possono dare un contributo importante - in fatto non solo di apporto produttivo, ma anche di idee e di atteggiamenti - alle imprese sociali, per le quali diventa allora cruciale riuscire ad assicurarsene una significativa presenza.

Nel dir questo non intendiamo sorvolare sul fatto che la presenza di lavoratori con forti motivazioni intrinseche può presentare dei problemi peculiari. Uno di questi, a cui vogliamo in questa sede almeno accennare, è la fragilità delle motivazioni stesse. Qui giocano, da un lato, il fenomeno dello "spiazzamento motivazionale" provocato dal ricorso ad incentivi di tipo monetario, del quale diremo più avanti, e, dall'altro, la necessità, affinché tali motivazioni possano perdurare, che l'impresa sociale "se lo meriti"<sup>4</sup>. Come a dire che non basta attirare i "lavoratori giusti": l'impresa deve anche "investire" in coerenza e socialità per poter attivare la componente intrinseca della loro struttura di motivazioni.

In questo breve saggio ci occuperemo del doppio problema, di incentivazione e di selezione, che si pone in presenza di lavoratori intrinsecamente motivati, con particolare attenzione al secondo. Ci chiederemo, specificatamente, cosa accada in un mercato del lavoro dove imprese tradizionali ed imprese sociali (o socialmente orientate) competono fianco a fianco per attrarre lavoratori che differiscono tra loro non solo per abilità, ma anche in relazione alla loro struttura motivazionale.

<sup>4</sup> Sulla necessità di una corrispondenza tra atteggiamento del lavoratore, da un lato, ed atteggiamento dei promotori o dirigenti, dall'altro, si veda Sacconi e Faillo (2005).

## 2. Complessità motivazionale, impegno e scelta tra posti di lavoro

Nonostante non sia difficile riconoscere, anche semplicemente per via introspettiva, la natura complessa delle motivazioni umane, i modelli economici, fatta salva qualche rara eccezione, si sono concentrati quasi esclusivamente sulle ricompense di natura monetaria per spiegare le scelte degli agenti economici; per dirla con Sobel (2005), l'analisi ivi svolta si basa troppo spesso: "sull'assunzione congiunta di razionalità e avidità personale" (p. 392). Per questa ragione l'approccio economico viene fortemente criticato, per esempio, dagli psicologi, i quali fanno giustamente notare che la struttura motivazionale dei soggetti reali è complessa e caratterizzata da una molteplicità di elementi i quali, interagendo tra loro in modo sistematico, determinano gli esiti comportamentali osservati. In anni recenti, però, anche la letteratura economica ha iniziato a sviluppare un interesse sempre più marcato verso gli aspetti non acquisitivi della motivazione ad agire. Ciò ha portato all'elaborazione di un certo numero di modelli basati sulla descrizione di un agente economico più complesso e realistico rispetto al tradizionale *homo economicus*. Alcuni di questi cercano di costruire una teoria economica dell'identità (Akerlof, Kranton, 2000, 2005); altri indagano il ruolo di fattori quali la *self-confidence* (Bénabou, Tirole, 2003) e l'autostima (Bague- lin, 2005; Junichiro, 2006); altri ancora assegnano un ruolo alle motivazioni intrinseche nel processo di presa di decisioni, in ambito sia individuale che interattivo (Kreps, 1997; Frey, 1997; Delfgaauw, Dur, 2003; Bénabou, Tirole, 2003, 2005).

Il riconoscimento del fatto che i lavoratori possano avere strutture motivazionali complesse ha per la teoria del principale-agente, e più in particolare, per le politiche retributive, due importanti ed immediate conseguenze. La prima riguarda il cosiddetto "problema degli incentivi", la seconda il "problema della selezione".

## 3. Il problema degli incentivi

Le motivazioni intrinseche si collocano in una potenziale situazione di conflitto con i tradizionali incentivi economici. Se tale conflitto diventi o no effettivo dipende dal modo in cui il ruolo degli incentivi monetari viene percepito nel contesto della relazione tra principale ed agente. Quando infatti gli individui leggono dietro l'utilizzo

di particolari forme di incentivazione monetaria, o di monitoraggio dell'attività lavorativa, degli strumenti di controllo piuttosto che di valutazione e riconoscimento del lavoro svolto, non di rado l'azione delle motivazioni intrinseche viene bloccata, o "spiazzata" (Deci, Ryan, 1985; Frey, 1997; Frey, Jegen, 2001). Pagare un soggetto motivato per un compito che sarebbe disposto a svolgere anche gratuitamente può indurre una riduzione proprio di quel comportamento che si voleva favorire. L'uso di incentivi espliciti si associa in questi casi ad un "costo nascosto", *the hidden cost of reward* (Lepper, Greene, 1975; Frey, Götte, 1999; Frey, Jegen, 2001; Gneezy, Rustichini, 2000a, 2000b; Fehr, List, 2004). Il *crowding-out* motivazionale naturalmente è un possibile effetto dell'uso di incentivi espliciti. Questi infatti possono anche agire efficacemente nel rinforzare le motivazioni intrinseche, parliamo in questo caso di *crowding-in*. L'elemento discriminante che porta ad uno spiazzamento o ad un potenziamento delle motivazioni intrinseche è il modo in cui i soggetti percepiscono l'intervento esterno; nel caso in cui questo assuma soggettivamente la forma di un controllo o di una limitazione della libertà allora sarà probabile un effetto controproducente, mentre se l'incentivo veicola un segnale di apprezzamento e di riconoscimento, allora con maggiore probabilità si avrà un effetto di *crowding-in*.

Oltre a ciò gli incentivi monetari tendono a ridurre gli effetti motivanti di fattori quali l'autostima ed il senso di responsabilità (Frey, 1997; Frey, Oberholzer-Gee, 1997); un altro ordine di ragioni che può spiegare effetti controproducenti ha a che fare con la possibilità che tali incentivi veicolino verso gli agenti informazioni aggiuntive relative alla natura e al costo delle prestazioni ad essi connesse, come suggeriscono sia Gneezy e Rustichini (2000a) che Bénabou e Tirole (2003); in qualche modo incentivi espliciti possono anche essere percepiti come offensivi da parte degli agenti (Gneezy, Rustichini, 2000b) o possono operare in violazione di norme di equità, cooperazione e fiducia (Fehr, Gächter, 2002; Fehr, List, 2004). Recentemente Sliwka (2006) ha proposto un modello nel quale differenti mix di incentivi vengono percepiti come segnali circa la distribuzione, osservabile solo in maniera imperfetta da parte dell'agente, ma nota al principale, delle tipologie di lavoratori (più o meno motivati) presenti nell'impresa. Assumendo che gli agenti siano influenzati dal comportamento dei colleghi, l'utilizzo di incentivi monetari, venendo letto come un sintomo del fatto che i lavoratori motivati rappresentano una minoranza tra tutti i membri dell'organizzazione, avrebbe con-

sequenze negative circa la disponibilità ad esercitare spontaneamente un livello elevato di sforzo. Per contro, la scelta di una forma di compensazione fissa e l'attribuzione di un'ampia autonomia sarebbe visto come un segnale nella direzione opposta, il quale, proprio in virtù della tendenza ad allinearsi agli atteggiamenti dei compagni di lavoro, favorirebbe una performance elevata da parte degli stessi.

I risultati di vari esperimenti riportano dati coerenti con questo genere di meccanismi. Barkema (1995), per esempio, mostra come l'utilizzo di sistemi di monitoraggio stringenti, pur aumentando il costo atteso di un comportamento opportunistico da parte del lavoratore, porta ad una riduzione della performance produttiva piuttosto che, come ci si sarebbe potuti aspettare, ad un suo incremento. Falk e Kosfeld (2004) trovano una relazione non monotona tra la performance degli agenti e la forza degli incentivi utilizzati. Tale relazione trae origine dal fatto che, se assumiamo l'esistenza sia di lavoratori non-motivati che di lavoratori motivati, l'utilizzo di incentivi economici deboli riduce la motivazione dei lavoratori motivati senza far aumentare in maniera sostanziale quella dei lavoratori non-motivati. In questo caso risultati superiori potrebbero ottenersi attraverso la sostituzione di relazioni strettamente contrattuali con altre di natura fiduciaria. Solo quando è possibile utilizzare forme di incentivo economico sufficientemente forti l'effetto positivo sui lavoratori non-motivati può dominare l'effetto spiazzamento sui lavoratori motivati. Anche Fehr e Gächter (2002) e Irlenbusch e Sliwka (2003) hanno messo in luce come la possibilità di utilizzare incentivi monetari condizionali alla performance possa ridurre il livello di cooperazione tra principale-agente, rispetto ad una compensazione fissa.<sup>5</sup>

Da questi studi emergono importanti implicazioni relative alle politiche retributive. Ma, come dicevamo più sopra, queste ultime hanno anche un'altra conseguenza per la teoria dell'agenzia, quella di influire sulla selezione dei lavoratori, un tema che pure ha interessanti risvolti quando si tiene conto della complessità motivazionale dei soggetti.

#### 4. Il problema della selezione

Essere motivati rispetto al proprio lavoro significa non solo essere disposti ad accettare un salario più basso a parità di mansione, ma

<sup>5</sup> Analogamente, l'analisi dei dati della *Swiss Labor Force Survey* condotta da Frey e Götte (1999) mostra l'esistenza di una relazione negativa tra il tempo dedicato al volontariato e l'esistenza di qualche forma di compensazione monetaria ad esso associato.

anche avere un “atteggiamento positivo” (*good work morale*) verso il lavoro stesso. Secondo Bewley (2002), tale “atteggiamento positivo” ha tre principali componenti: “una è l’identificazione con l’impresa e l’internalizzazione dei suoi obiettivi. Un’altra è la fiducia nei confronti di un accordo implicito che sussiste tra l’impresa e i dipendenti: i dipendenti sanno che l’aiuto dato all’impresa o ai colleghi verrà in caso di necessità certamente corrisposto. La terza componente è un’attitudine che favorisce il buon lavoro. Questo atteggiamento positivo ha a che fare con una disponibilità a fare volontariamente sacrifici sia per l’impresa che per i colleghi” (p. 6). In sintesi possiamo dire che la maggiore produttività (e/o il minor costo) dei lavoratori motivati dipende da un maggiore coinvolgimento rispetto agli obiettivi dell’impresa e dalla creazione di un clima di fiducia e reciprocità tra lavoratori ed impresa. Borzaga e Tortia (2006), studiando empiricamente l’effetto delle motivazioni rispetto sia all’atteggiamento dei lavoratori che alla loro lealtà verso l’organizzazione, trovano che il livello di soddisfazione e la fedeltà nei confronti dell’organizzazione sono influenzati in maniera rilevante dalla “dotazione motivazionale” dei soggetti, ma anche dal mix di incentivi offerti dalle diverse tipologie di organizzazioni (private for-profit, private nonprofit e pubbliche). Per quanto riguarda la soddisfazione, i fattori intrinseci sono tra quelli che esercitano l’influenza maggiore.<sup>6</sup> Quanto ai livelli retributivi, essi trovano, in linea con la letteratura internazionale, che nelle organizzazioni nonprofit questi sono in media inferiori rispetto a quelli del settore for-profit, e ciò soprattutto per i profili professionali o gerarchici più elevati (si veda anche Mosca et al., 2007, e la letteratura ivi citata). Si nota che, contemporaneamente, i lavoratori delle nonprofit sono più soddisfatti e quindi hanno una maggiore fedeltà verso le loro organizzazioni (Weisbrod, 1983; Preston, 1990; Frank, 1996; Borzaga, 2000). Tale risultato - difficile da conciliare, per esempio, con la teoria dei salari di efficienza - può nondimeno essere spiegato nel momento in cui si assume che la retribuzione non sia l’unica, né la principale fonte di soddisfazione per il lavoratore, e che le fonti diverse dalla retribuzione siano particolarmente importanti nelle imprese con una forte *mission*. Per Minkler (2002), che ha classificato, attraverso un’indagine sui gusti e sui comportamenti dei lavoratori, la rilevanza dei vari elementi motivazionali, al primo posto si trovano gli aspetti intrinseci e vocazionali, al secondo sta il coinvolgimento del lavoratore in un processo di *governance* demo-

<sup>6</sup> Borzaga e Tortia (2006) indagano anche il ruolo dei fattori relazionali, che pure risultano rilevanti.

cratica e solo al terzo ed ultimo posto, viene l'aspetto della ricompensa monetaria.

Il tema delle strategie per attrarre selettivamente i lavoratori "giusti" quando a differenziarli è anche l'intensità delle loro motivazioni intrinseche è stato meno esplorato rispetto a quello delle dinamiche sottostanti lo sforzo lavorativo, una volta che i lavoratori siano già in forza ad un'impresa. Cercheremo di seguito di dare brevemente un'idea del dibattito.

Alcuni contributi concettualizzano le motivazioni intrinseche semplicemente come la propensione a lavorare in particolari settori (educazione, servizi di cura, arte e spettacolo, diritti civili, ecc.) per un salario inferiore rispetto a quello percepito, a parità di mansioni, in altri settori di attività. Allora offrire bassi livelli salariali è sufficiente, in piena occupazione, per selezionare soggetti intrinsecamente motivati (Brennan, 1996). Nel modello di Heyes (2005) solo parte dei lavoratori sono intrinsecamente motivati (o *vocational*), per cui all'aumentare del salario offerto si riduce la probabilità che a ricoprire un posto vacante sia proprio uno di questi. Questo perché la *vocation* viene considerata, già di per sé, come una forma di beneficio non-pecuniario che i lavoratori (infermieri, nel suo esempio) ottengono in aggiunta alla paga, proprio perché svolgono "un lavoro che amano" o che "si sentono spinti a fare". Dato che, in generale, un soggetto sarà disposto ad accettare un salario tanto minore quanto maggiore è il suo gradimento per le altre caratteristiche del posto di lavoro, Heyes conclude che le organizzazioni interessate a selezionare soggetti vocazionali dovrebbero offrire salari relativamente bassi. Anche per Besley e Ghatak (2003, 2005) alla fine le motivazioni intrinseche si risolvono nella disponibilità a lavorare per una paga minore, tanto minore quanto più il tipo di *mission* dell'impresa è vicino alle preferenze del lavoratore. Vi è quindi un evidente vantaggio, non solo a che i soggetti con motivazioni intrinseche più forti si indirizzino verso organizzazioni ad alta valenza ideale, ma anche a che si distribuiscano tra queste in maniera coerente alle loro variegate predisposizioni ideali (che per alcuni riguarderanno prioritariamente l'assistenza ai bambini, per altri la tutela dei parchi naturalistici, ecc.). Secondo i due autori, infatti, in queste organizzazioni l'erogazione di sforzo lavorativo, anziché essere imposta attraverso stringenti controlli, assomiglia piuttosto ad una contribuzione volontaria ad un bene pubblico, e proprio per questo è importante che sia forte l'apprezzamento del lavoratore per quel particolare bene pubblico che l'organizzazione produce.

La ricetta di Heyes, sintetizzabile come *getting more by paying less*, è stata aspramente contestata, tra gli altri, da Nelson (1999, 2005); Folbre, Weisskopf (1998); Nelson, Folbre (2006). La loro critica riguarda il nesso tra motivazioni intrinseche e disponibilità ad accettare un salario inferiore. Innanzitutto, osservano le due economiste, approfittare di tale disponibilità non fa altro che riproporre, sotto mentite spoglie, il tradizionale atteggiamento di “dominazione e sfruttamento” del lavoro femminile - che è coinvolto in maniera massiccia nei settori di attività dove la dimensione intrinseca o vocazionale è più presente - con la giustificazione che per essere genuino il lavoro di cura non deve essere “fatto per i soldi”. Inoltre, secondo la Nelson (2005), proporre una paga inferiore può non essere una buona politica al fine di attrarre lavoratori motivati, perché in questo modo si rischia di perdere tutti quei lavoratori che la motivazione giusta ce l'avrebbero, ma che, semplicemente, non possono permettersi il “lusso” di accettare salari bassi, ad esempio, perché hanno carichi familiari e non possono far conto su un coniuge ben pagato.<sup>7</sup>

Il tema del possibile sfruttamento delle motivazioni intrinseche dei lavoratori da parte del datore di lavoro è al centro anche del contributo di Delfgaauw e Dur (2002). Essi osservano che in una situazione in cui: i) gli agenti sono eterogenei nelle loro motivazioni; ii) le imprese hanno il potere di rivedere i termini contrattuali dopo la stipula del rapporto di lavoro e iii) cercare lavoro comporta dei costi per il lavoratore, allora quelli tra loro più motivati corrono il rischio di incorrere in una forma di sfruttamento post-contrattuale. Un caso estremo si ha quando le motivazioni dei lavoratori interessati al posto offerto dall'impresa sono perfettamente osservabili. Stando così le cose ciascun lavoratore può prevedere che l'impresa gli ridurrà la paga in modo da espropriarlo del beneficio che egli trarrebbe dalla sua motivazione intrinseca (*motivation rent*), fino quasi a renderlo indifferente tra restare ed andarsene. Ma, dato che il lavoratore ha dovuto sopportare dei costi per giungere alla stipula del rapporto di lavoro (*application cost*), il bilancio complessivo del suo rapporto con l'impresa è negativo, per cui non gli conviene nemmeno fare domanda di assunzione. Inoltre è possibile mostrare che questo risultato, noto come il “paradosso di Diamond” (Diamond, 1971) si presenta anche in un caso più realistico in cui l'impresa non può osservare in maniera precisa la natura delle motivazioni dei singoli

<sup>7</sup> Salari più elevati, sostiene la Nelson (2005, p. 260), “potrebbero accrescere il flusso di ‘concreta attività di cura’ permettendo alle persone motivate intrinsecamente di continuare a svolgere lavoro di cura”.

lavoratori interessati al posto.<sup>8</sup> Per evitare questo fallimento del mercato del lavoro, Delfgaauw e Dur (2002, pp. 4-5) suggeriscono che l'impresa si impegni a rispettare un salario minimo. Se ciò avviene i lavoratori più motivati hanno interesse a far conoscere all'impresa l'intensità della propria motivazione intrinseca. Se è possibile farlo inviando segnali credibili, allora il fatto che l'impresa si impegni ad un salario minimo ha l'effetto, non solo di far sì che vi siano dei lavoratori interessati a farsi avanti, ma anche di consentire la selezione dei più motivati

Un altro effetto indesiderabile di una politica di paghe basse da parte di un'impresa con finalità di lucro è di attirare candidati di bassa abilità, che, avendo scarse opportunità alternative nel mercato del lavoro, si accontentano di una remunerazione inferiore a quella dei colleghi più abili. Mentre questo effetto non emerge nell'analisi di Heyes, dato che l'unica eterogeneità da lui presa in considerazione riguarda l'intensità della motivazione intrinseca, a tenerne conto esplicitamente sono Handy e Katz (1998). Una caratteristica cruciale del loro modello è la presa in conto di un test di abilità di cui le imprese possono servirsi. Se il test è sufficientemente accurato, tenendo bassa la remunerazione l'impresa riuscirà ad evitare di assumere sia i soggetti abili, ma poco motivati, che non troveranno conveniente nemmeno candidarsi, sia i soggetti a bassa abilità, che non supereranno il test (salvo un piccolo margine di errore).

Tuttavia, c'è ancora una condizione che deve essere soddisfatta perché l'impresa riesca ad assumere un lavoratore che sia contemporaneamente abile e motivato: che questo sia disponibile ad accettare la remunerazione bassa. Se così non fosse, tuttavia, ci sarebbe ancora una carta da giocare, sostengono Handy e Katz, e cioè il ricorso ad un pacchetto remunerativo composito nel quale i bassi salari utilizzati per attirare i lavoratori motivati vengono compensati da *fringe benefit* (per esempio, fondi di ricerca per gli accademici, ovvero opportunità di formazione coerenti con un orientamento "vocazionale" per gli operatori dell'assistenza). Tale forma di ricompensa, infatti, da un lato, non è soggetta a spiazzamenti motivazionali e, dall'altro, è più gradita ai soggetti maggiormente predisposti verso la *mission*

<sup>8</sup> Se l'impresa non è in grado di stabilire una paga personalizzata, ma ha un'idea di quale sia il livello minimo di motivazione dei suoi lavoratori e fissa la paga in modo da espropriare i lavoratori che hanno quel livello di motivazione, costoro non si offriranno, perché prevedono che il salario che l'impresa fisserà successivamente non compenserà mai per intero i costi di ricerca del lavoro. Ma se così avviene e l'impresa lo prevede, lo stesso discorso vale per i lavoratori leggermente più motivati dei primi, e così via.

dell'organizzazione, il che contribuisce ad attrarre soprattutto i lavoratori "giusti". In tal modo può anche accadere che attrarre un lavoratore abile ed intrinsecamente motivato finisca per costare di più che attrarne uno meno motivato, ma può ugualmente valerne la pena.

## 5. Il mercato del lavoro delle imprese sociali e le motivazioni intrinseche dei lavoratori

In un recente rapporto di ricerca (Gui, Pelligra, 2007) abbiamo cercato di studiare attraverso un semplice modello, non tanto cosa accada a livello della singola organizzazione, ma - più ambiziosamente - il modo di operare dell'intero mercato del lavoro delle imprese sociali, in un modo che tenga conto almeno di alcuni degli elementi riguardanti le motivazioni dei lavoratori fin qui esaminate. Prima di passare a descrivere il modello, osserviamo che ipotizzare la disponibilità di un test accurato e poco costoso sull'abilità dei lavoratori equivale di fatto a rimuovere l'ipotesi di asimmetria informativa su tale variabile,<sup>9</sup> mentre l'ipotesi che vi sia modo di segnalare credibilmente la motivazione intrinseca equivale a far sparire l'asimmetria informativa su quest'altra cruciale caratteristica dei lavoratori.<sup>10</sup> Anche il suggerimento, per quanto pertinente, di servirsi di *fringe benefit* per separare i lavoratori molto motivati da quelli meno motivati, ha dei limiti (peraltro ben conosciuti), dovuti al ridotto valore per i beneficiari, rispetto al loro costo, di forme di ricompensa in natura che si attagliano sempre in modo imperfetto alle loro preferenze, peraltro diverse da soggetto a soggetto. Per questo in quanto segue non daremo per risolto il problema della selezione dei lavoratori e lo presenteremo, quale in effetti è, intrecciato al problema della determinazione del loro impegno lavorativo. Nella misura in cui gli accorgimenti di cui sopra siano effettivamente utilizzabili, il problema dell'asimmetria informativa risulterà attenuato, non certo cancellato.

<sup>9</sup> Non si può non osservare che, soprattutto in mansioni caratterizzate da autonomia e responsabilità elevate, verificare le capacità di un candidato richiede in sostanza di metterlo alla prova, cosa tutt'altro che rapida e indolore.

<sup>10</sup> Un buon segnale delle motivazioni intrinseche di un lavoratore sono in genere le sue precedenti esperienze di volontariato (o assimilabili), ma è chiaro che, non appena tale segnale viene utilizzato in maniera sistematica, esso tende a deteriorarsi, dato che il suo stesso utilizzo introduce ragioni di tipo strumentale per fare quelle esperienze.

## 6. Il modello

I fatti stilizzati da cui partiamo sono i seguenti: innanzitutto i lavoratori differiscono sia quanto a laboriosità (una nozione in qualche modo assimilabile a quella di abilità)<sup>11</sup>, sia quanto ad intensità della motivazione intrinseca, ma le imprese non sanno riconoscere queste caratteristiche dei candidati all'assunzione, quindi per coprire un posto vacante non potranno far altro che scegliere in maniera casuale tra i candidati; le imprese non sono in grado di osservare neanche il livello dell'impegno lavorativo dei propri collaboratori, per cui ciascuno di essi è libero di scegliere la misura del proprio impegno, al di là di un livello minimo che può essere imposto attraverso gli usuali meccanismi di controllo.<sup>12</sup> In secondo luogo le imprese di tipo convenzionale utilizzano qualche forma di incentivo monetario - in pratica supporremo che la retribuzione si componga di una parte fissa e di una parte variabile proporzionale al risultato produttivo individuale - ed i lavoratori rispondono scegliendo un'intensità del loro impegno lavorativo tanto più alta quanto più intenso è l'incentivo e quanto più alta è la loro laboriosità; l'incentivo monetario "spiazza" la motivazione intrinseca, che quindi in questo contesto non entra in gioco; inoltre, la parte fissa della retribuzione non può scendere al di sotto di un livello minimo imposto dall'esterno, e questo livello è tale che vi è sempre un eccesso permanente di lavoratori che si offrono alle imprese del settore convenzionale rispetto al numero che esse trovano conveniente assumere (in altre parole, ci saranno dei disoccupati involontari). Terzo punto: le imprese sociali, invece, pagano una retribuzione indipendente dalla performance individuale e nel loro modo di operare promuovono qualche interesse collettivo dei cittadini, cosa che comporta maggiori costi (e/o - cosa che ai fini del modello è equivalente - minori ricavi); solo in presenza di queste due condizioni si attivano le motivazioni intrinseche dei lavoratori, i quali quindi forniranno spontaneamente un livello di impegno lavorativo superiore al minimo, e ciò in misura tanto maggiore quanto più intensa è la loro motivazione intrinseca (e, naturalmente, anche la loro laboriosità); il livello della retribuzione nel settore delle im-

<sup>11</sup> È possibile mostrare che nel modello qui presentato una maggiore produttività a parità di sforzo ed una minore disutilità dello sforzo sono del tutto equivalenti.

<sup>12</sup> Stiamo quindi facendo riferimento a lavoratori dotati di un significativo margine di autonomia, cosa tanto più appropriata quanto meno standardizzata è l'attività che deve essere svolta e quanto più elevata è la collocazione del lavoratore nella gerarchia aziendale.

prese sociali è determinato dall'interazione tra domanda ed offerta<sup>13</sup>. Quarto: ciascun imprenditore (individuale o associato) può scegliere se adottare la formula organizzativa di impresa convenzionale o di impresa sociale; tale scelta è influenzata dai costi aggiuntivi, di ammontare diverso da impresa ad impresa, associati all'operare come impresa sociale; tali costi possono essere visti come la somma algebrica di vari elementi, sia di natura monetaria che non monetaria<sup>14</sup>. Quinto: l'utilità ottenuta da un lavoratore occupato dipende dal livello della retribuzione ottenuta, dal suo apporto produttivo (in quanto contribuisce all'interesse collettivo, cosa che supponiamo valga solo nel caso dell'impresa sociale) in misura proporzionata all'intensità della motivazione intrinseca, e infine dallo sforzo erogato;<sup>15</sup> tuttavia, le scelte del lavoratore non sono guidate semplicemente dalla ricerca della massima utilità, perché egli ha degli impegni di natura monetaria (come l'affitto dell'appartamento ed altre spese non rinunciabili), per cui la sua scelta tra due posti di lavoro avviene sulla base della sola retribuzione fino a che questa non supera un certo valore soglia personalizzato, mentre al di sopra di tale soglia la scelta del lavoratore avviene in base all'utilità<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Stiamo supponendo tacitamente che la retribuzione così determinata risulti comunque superiore al salario minimo a cui abbiamo fatto riferimento a riguardo delle imprese convenzionali. Il fatto che nel nostro modello le imprese sociali paghino retribuzioni appena pari al livello appena necessario per ottenere la disponibilità dei lavoratori è coerente con la logica spesso usata da tali organizzazioni: "Siamo imprese che per la loro natura stentano a sopravvivere nel mercato, per cui chi viene a lavorare qui sa che non avrà grandi paghe e al tempo stesso sa che sta contribuendo, non ad arricchire qualcuno, ma ad un'attività socialmente benefica; e poi avessimo degli utili questi saranno comunque destinati a migliorare il servizio agli utenti".

<sup>14</sup> Ad esempio, tra quelli di natura monetaria con il segno più troveremo i maggiori costi associati ad uno stile di gestione che vuol essere particolarmente attento ai bisogni degli utenti, anche quando questi non sono in grado di pagare prezzi adeguati, che si traduce in un maggior numero di ore di assistenza a parità di utenti; con il segno meno troveremo, tra gli altri, i minori costi di lavoro consentiti dal fatto che alcune mansioni sono svolte da lavoratori volontari; quanto alle poste di natura non monetaria, troveremo tra le altre, con segno più, l'eventuale riluttanza dell'imprenditore verso la formula organizzativa "impresa sociale", mentre la sua eventuale preferenza verso di essa darà luogo ad un addendo con il segno meno.

<sup>15</sup> Per utilità si intende una misura sintetica della desiderabilità di una situazione. Come è usuale in questa letteratura, supporremo che (almeno da un certo punto in poi) lo sforzo sia sgradito al lavoratore, e in misura crescente, per cui il lavoratore troverà conveniente spingere il suo impegno lavorativo fino al punto in cui l'utilità apportatagli dai benefici generati da un po' di sforzo in più non è superata dalla disutilità direttamente arrecata da tale sforzo.

<sup>16</sup> Questa struttura duale del criterio di scelta del lavoratore, che peraltro si ispira ad un'interpretazione dell'evidenza empirica di Borzaga e Depedri (2005), può lasciare perplesso il lettore. In realtà, intuiamo che dovrebbe essere possibile ottenere risultati simili a quelli che andiamo a presentare utilizzando un criterio di scelta più semplice, ma a tal fine sarebbe necessario adottare una funzione di utilità più complessa di quella di cui ci siamo serviti in

A partire da questa descrizione facciamo alcune ulteriori ipotesi. Le prime servono a semplificare il modello:

1. i lavoratori sono identici, salvo che: per il parametro di laboriosità,  $\alpha$ , il quale può assumere solo due valori, alto e basso, che indicheremo rispettivamente con i simboli  $\alpha_+$  e  $\alpha_-$ ; e per il parametro di motivazione intrinseca,  $\mu$ , il quale può assumere solo i valori forte e debole, che indichiamo rispettivamente con i simboli  $\mu_+$  e  $\mu_-$ ; per il valore di retribuzione soglia, che indichiamo con  $\omega$ . Riepilogando, quindi, vi sono quattro gruppi di lavoratori, ciascuno dei quali è poi diversificato quanto alla retribuzione soglia;
2. le imprese sono identiche *ex-ante* (ossia prima di scegliere la formula organizzativa, convenzionale o sociale), salvo che per una caratteristica: l'ammontare del costo aggiuntivo di operare come impresa sociale, che indicheremo con  $s$ . Ogni impresa occupa un solo lavoratore (in pratica, la nostra unità di analisi è il singolo rapporto di collaborazione impresa-lavoratore);
3. la formula di impresa sociale viene prescelta non appena il profitto ottenibile attraverso di essa è maggiore o uguale a zero<sup>17</sup>;
4. all'inizio del periodo a cui il modello si riferisce ciascun lavoratore sceglie se offrirsi al settore delle imprese sociali - nel qual caso è certo di essere occupato, al salario che si determinerà in quel particolare segmento del mercato del lavoro - o se offrirsi invece al settore delle imprese convenzionali, dove riceverà una retribuzione incentivante secondo una formula nota; in quest'ultimo caso egli è soggetto ad un rischio di disoccupazione, nei confronti del quale egli è neutrale.<sup>18</sup> Nell'ambito di ciascun settore produttivo l'assegnazione dei lavoratori alle varie imprese è casuale;
5. poniamo convenzionalmente a zero il livello di utilità di un lavoratore disoccupato, per comodità.

Facciamo poi alcune ipotesi sui valori numerici dei parametri in gioco.

Gui e Pelligra (2007) per calcolare le soluzioni - più precisamente occorrerebbe utilizzare una funzione di utilità tale che la soddisfazione intrinseca sia assimilabile ad un bene superiore, la cui importanza relativa cresce all'aumentare del reddito.

<sup>17</sup> Il vantaggio di questa ipotesi sta nel non dover effettuare un confronto con il profitto ottenibile attraverso la formula di impresa convenzionale, il che complicherebbe notevolmente i calcoli. Che poi il valore del profitto al di sopra del quale l'imprenditore sceglie la formula di impresa sociale sia zero o sia positivo, e magari anche elevato (purché prefissato), non cambia le cose dal punto di vista qualitativo.

<sup>18</sup> Ricordiamo che un soggetto è neutrale al rischio se valuta gli esiti in media, ossia non richiede alcuna compensazione per rinunciare ad un esito certo in cambio di uno incerto avente lo stesso valor medio.

- a. Il parametro di motivazione intrinseca non è mai così elevato da far sì che lo sforzo lavorativo erogato dal lavoratore nell'impresa sociale superi lo sforzo lavorativo indotto dall'incentivazione monetaria nell'impresa convenzionale;<sup>19</sup> questa ipotesi può essere espressa come:  $\mu_+ < \mu^*$ , dove  $\mu^*$  indica il valore critico al di sopra del quale quest'ipotesi non sarebbe più soddisfatta.
- b. L'insieme dei parametri in gioco è tale che il profitto atteso da un'impresa nel caso di adozione della formula di impresa convenzionale è comunque positivo (perché ciò avvenga, ad esempio, il parametro indicante la produttività del lavoro dovrà essere sufficientemente elevato).<sup>20</sup> Come sarà chiaro nel seguito, ciò garantisce che tutte le imprese siano attive.
- c. L'insieme dei parametri è tale che la retribuzione nell'impresa sociale,  $w_{IS}$ , è inferiore alla retribuzione che i lavoratori a bassa laboriosità - e quindi *a fortiori* anche quelli ad alta laboriosità - ottengono nell'impresa convenzionale scegliendo il livello di sforzo che massimizza la loro utilità.
- d. L'insieme dei parametri è tale che l'utilità dei lavoratori a forte motivazione intrinseca, sia a bassa che ad alta laboriosità, è maggiore nell'impresa sociale, mentre l'utilità dei lavoratori a debole motivazione intrinseca, sia a bassa che ad alta produttività, è maggiore nell'impresa convenzionale.

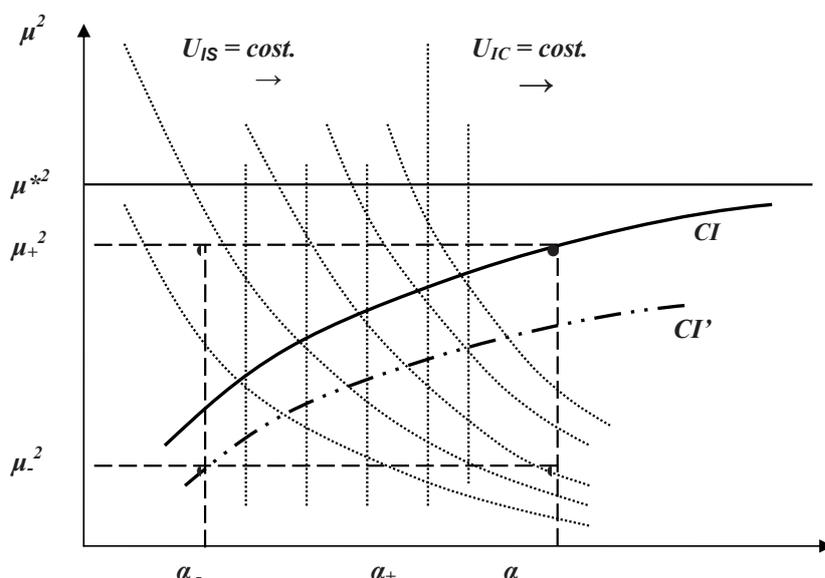
## 7. L'equilibrio iniziale

La situazione che si determina sulla base delle ipotesi precedenti può essere definita un buon equilibrio per le imprese sociali - il perché lo si capirà successivamente. Tale situazione è illustrata, da un particolare angolo visuale, in Figura 1.

<sup>19</sup> Si tratta di un'ipotesi suggerita da un atteggiamento di prudenza, dato che con una motivazione intrinseca sufficientemente elevata si può arrivare a che l'impresa convenzionale sia dominata da tutti i punti di vista dall'impresa sociale, che verrebbe ad avere sia un minor costo del lavoro che una maggiore produttività.

<sup>20</sup> Quest'ipotesi fa riferimento al profitto atteso, dato che, in base a quanto detto sopra, l'abilità del lavoratore che ricoprirà il posto di lavoro creato dall'impresa è conoscibile solo probabilisticamente. Ricordiamo che, a parte l'abilità del lavoratore che verrà estratto, ai fini del calcolo del profitto in caso di conduzione convenzionale le imprese sono assolutamente identiche (non è così, invece, come si vedrà, in caso di adozione della formula di impresa sociale).

FIGURA 1 - L'UTILITÀ DEI VARI TIPI DI LAVORATORI NEI DUE SETTORI



Le curve indicate  $U_{IS} = cost.$  indicano ciascuna il luogo delle coppie  $(\alpha, \mu^2)$  in corrispondenza alle quali l'utilità del lavoratore, nel caso in cui scelga l'impresa sociale, assume un certo dato valore (che si faccia riferimento non a  $\mu$ , ma a  $\mu^2$  è solo un espediente che facilita la rappresentazione grafica); le curve indicate  $U_{IC} = cost.$  corrispondono alle precedenti nel caso dell'impresa convenzionale; la curva continua indicata  $CI$  rappresenta la condizione di indifferenza (ossia uguale utilità) tra impresa convenzionale ed impresa sociale (come si può vedere dal grafico essa è a sua volta il luogo dei punti di incontro delle curve  $U_{IS} = cost.$  e  $U_{IC} = cost.$  associate allo stesso livello di utilità); la retta orizzontale indica il valore critico del parametro di motivazione intrinseca; i quattro segmenti tratteggiati individuano nelle loro intersezioni i quattro punti del piano in cui si collocano i quattro tipi di lavoratori.

L'elemento importante in questo grafico è che i punti corrispondenti ai lavoratori dei due gruppi a forte motivazione si collocano al di sopra della curva  $CI$  - e quindi i lavoratori con quelle caratteristiche hanno un'utilità più elevata nell'impresa sociale - mentre i punti corrispondenti ai lavoratori dei due gruppi a debole motivazione intrinseca si collocano al di sotto di tale curva.

Nella situazione descritta, l'offerta di lavoro al settore delle imprese sociali, e quindi anche quella all'altro settore, si determina nel modo seguente. Nessun lavoratore a debole motivazione intrinseca ha motivo di scegliere le imprese sociali, dato che facendo ciò ci rimetterebbe sia in termini di utilità che di salario. I lavoratori a forte motivazione intrinseca si trovano, invece, a preferire le imprese sociali per quanto riguarda l'utilità, mentre il criterio del salario dà l'indicazione opposta. Ora, in base alle nostre ipotesi, quest'ultimo criterio sarà seguito da quei lavoratori la cui soglia critica di remunerazione si colloca al di sopra della paga delle imprese sociali, ossia quelli per i quali  $w_{IS} < \omega$ , mentre gli altri sceglieranno le imprese sociali.

Quanto alle scelte degli imprenditori, opteranno per la formula di impresa sociale - e quindi domanderanno lavoro in quel settore - quelli per cui il costo aggiuntivo di operare come impresa sociale,  $s$ , è inferiore ad un livello critico  $s^*$ , quello che consente di ottenere un profitto nullo; e viceversa per quelli con costo aggiuntivo alto.

L'equilibrio tra le scelte delle due parti è garantito dalla flessibilità della remunerazione dei lavoratori nelle imprese sociali, che si collocherà a quel livello  $w_{IS}^*$  che rende uguali domanda ed offerta di lavoro in tale settore. Si osservi che il valore di  $s^*$  (il livello soglia del costo aggiuntivo di operare come impresa sociale), che stabilisce quante e quali imprese vanno a collocarsi nei due settori, dipende, oltre che dal livello del salario, dalla laboriosità media dei lavoratori che si offrono al settore sociale, una grandezza che pure viene determinata endogenamente, ossia dall'interazione tra vari elementi del modello.

## 8. Quando cambiano le condizioni?

La domanda che ci poniamo a questo punto è la seguente: a partire da una situazione di equilibrio che soddisfi le ipotesi fin qui fatte, cosa accade al numero di imprese sociali quando varia un parametro come la frazione di lavoratori a forte motivazione?

Il senso comune ci suggerisce che, dato che sono proprio i lavoratori a forte motivazione i più adatti al modo di operare delle imprese sociali (che fanno leva appunto su una collaborazione spontanea basata sulla condivisione degli obiettivi), questa variazione dovrebbe portare ad una maggiore ampiezza del settore sociale.

Ora, lo studio della statica comparata del modello ci dice che questo esito non è affatto scontato. Se - attenzione, perché si tratta di un'ulteriore ipotesi cruciale! - il valore di retribuzione soglia è, in

media, nettamente più elevato per i lavoratori di alta laboriosità che per quelli di bassa laboriosità, l'esito può essere quello opposto. Infatti, che ci siano più lavoratori a forte motivazione accresce l'offerta di lavoro al settore sociale, spingendo il salario verso il basso. Ciò mette in moto una migrazione dal settore sociale a quello convenzionale di lavoratori che, ora, ma non prima, si trovano a dover scegliere in base alla retribuzione, anziché all'utilità. Ma se a muoversi sono soprattutto quelli ad alta laboriosità, perché hanno valori di retribuzione soglia più alti, in media la laboriosità - e quindi anche la produttività - dei lavoratori del settore sociale diminuisce. Se quest'effetto è sufficientemente forte può determinare per le imprese sociali una diminuzione di ricavi più ampia della diminuzione di costi dovuta alla diminuzione del salario. Se così è, sulla base del nostro modello vi sarà, non un aumento, ma una diminuzione del numero di imprese/posti di lavoro nel settore sociale; infatti, l'impresa marginale, quella che era sul punto di abbandonare il settore sociale, ora certamente lo abbandonerà, perché altrimenti andrebbe in perdita, e come lei adotteranno la formula convenzionale anche altri imprenditori per i quali i costi aggiuntivi dovuti all'adozione di tale formula sono di poco minori rispetto all'impresa marginale. Alla fine il settore sociale si sarà ristretto e dequalificato, nel senso che i lavoratori che vi operano saranno mediamente meno produttivi.<sup>21</sup>

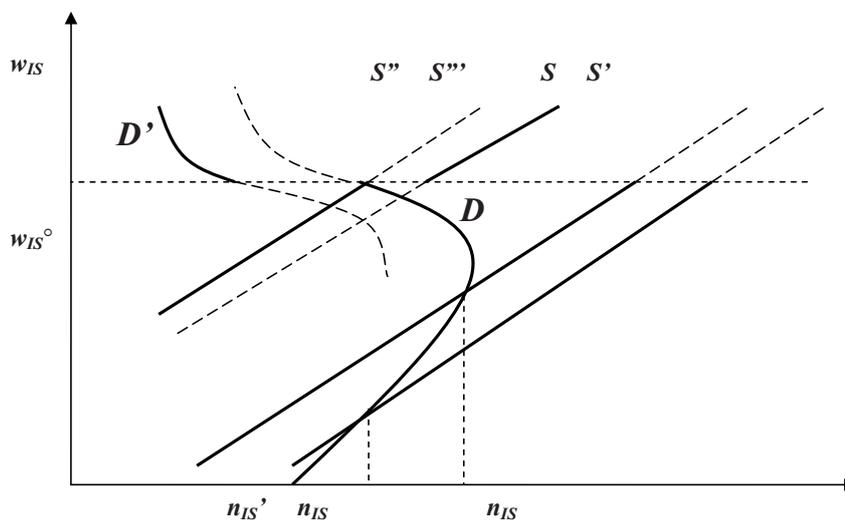
La situazione è rappresentata, da un altro angolo visuale, nella Figura 2, dove la variabile sull'asse delle ordinate è il salario delle imprese sociali,  $w_{IS}$ , mentre quella sull'asse delle ascisse è l'occupazione nel settore sociale,  $n_{IS}$ .

L'offerta iniziale di lavoro al settore sociale è rappresentata dalla curva  $S$ , mentre la nuova offerta conseguente all'aumento della frazione di lavoratori a forte motivazione intrinseca è rappresentata dalla  $S'$ .<sup>22</sup> Per le ragioni sopra indicate, la curva di domanda di lavoro del settore sociale,  $D$ , risulta anch'essa crescente nel tratto compreso tra le intersezioni con le  $S$  e  $S'$ , con la conseguenza che il livello di occupazione  $n_{IS}'$  corrispondente alla nuova curva di offerta è inferiore al livello  $n_{IS}$  corrispondente alla curva di offerta iniziale.

<sup>21</sup> La riduzione della domanda di lavoro da parte del settore sociale attenuerà l'iniziale caduta del salario, ma resta comunque vero che nel nuovo equilibrio il numero di occupati e la loro produttività media saranno diminuiti.

<sup>22</sup> Ambedue queste curve si riferiscono all'offerta proveniente dai lavoratori a forte motivazione e sono crescenti perché al crescere del salario diminuisce il numero dei lavoratori che scelgono il settore convenzionale in quanto  $w_{IS}$  si colloca al di sotto della loro retribuzione soglia  $\bar{w}$ .

FIGURA 2 - LA DETERMINAZIONE DELL'OCCUPAZIONE NELLE IMPRESE SOCIALI



Tuttavia, la reazione inversa dell'occupazione nel settore sociale ad un aumento della frazione di lavoratori motivati non è l'unica sorpresa che può riservarci la compresenza di un settore produttivo composto di imprese sociali accanto ad un settore composto di imprese convenzionali. Sempre a partire da quella che abbiamo chiamato situazione iniziale, si consideri ora non un aumento, ma una riduzione della frazione di lavoratori con forte motivazione intrinseca. "Succederà esattamente il contrario di quanto appena visto!" - verrebbe da dire, ma sarebbe una conclusione affrettata, non solo perché non è detto che la curva di domanda  $D$  sia crescente in ogni suo tratto, ma anche perché vi è un altro effetto che potrebbe entrare in gioco. Via via che la curva di offerta di lavoro si sposta dalla posizione  $S$  verso sinistra il salario pagato dalle imprese sociali cresce; ma quando la curva di offerta raggiunge la posizione  $S''$  il salario arriva a quel valore  $w_{IS}^{\circ}$  in corrispondenza al quale si inverte, a favore delle imprese sociali, il confronto in termini di utilità con le imprese convenzionali per il gruppo di lavoratori a debole motivazione e a bassa laboriosità. Essi, infatti, più dei loro colleghi a debole motivazione, ma ad alta laboriosità, sono attirati dalla prospettiva di un salario non elevato, ma associato ad un basso livello di sforzo (tale è infatti quello che il gruppo di lavoratori in questione, date

le sue caratteristiche, sceglierebbe qualora si trovasse nell'impresa sociale). Nei termini della Figura 1, si ha ora una nuova condizione di indifferenza, rappresentata dalla curva  $CI'$ , indicata con una linea tratteggiata, che si colloca più in basso rispetto alla curva  $CI$ , ad un livello tale che anche il gruppo di lavoratori a debole motivazione e bassa laboriosità ha un'utilità maggiore - diciamo, di un soffio - nel settore sociale.<sup>23</sup> Ora, quanti all'interno di tale gruppo di lavoratori hanno un basso valore della retribuzione soglia passeranno al settore delle imprese sociali, con la conseguenza che in esso l'offerta di lavoro aumenterà improvvisamente. Tornando alla Figura 2, mentre la curva di offerta  $S''$  riguardava solo lavoratori a forte motivazione, ora che entrano in gioco anche i lavoratori a debole motivazione e bassa laboriosità al di sopra di  $w_{IS}^{\circ}$  si passa alla curva  $S'''$ . Ma la presenza di quest'ultimo gruppo nell'accresciuto *pool* dei lavoratori che si offrono alle imprese sociali provocherà in esse una brusca caduta della produttività media del lavoro, con la conseguenza che un certo numero di imprese passerà al settore convenzionale. In termini grafici, anche la curva di domanda di lavoro delle imprese sociali avrà una discontinuità in  $w_{IS}^{\circ}$ : al crescere del salario al di sopra di tale livello, anziché proseguire lungo la curva  $D$ , relativa al caso in cui si offrano solo i lavoratori a forte motivazione intrinseca, si proseguirà sulla  $D'$ . Tutto ciò comporta che, qualora ci si venisse a trovare al livello salariale  $w_{IS}^{\circ}$  o al di sopra di esso, si genererebbe un divario tra domanda ed offerta di lavoro - e più precisamente un eccesso di offerta - che renderebbe insostenibile tale livello salariale. Si tornerebbe quindi ad un salario più basso, ma, probabilmente, non prima di aver sperimentato una caduta di produttività ed un dissesto economico nelle imprese sociali che non si fossero rese conto per tempo di quanto stava accadendo.

## 9. Alcuni spunti conclusivi

Al lettore che ci abbia pazientemente seguito fin qui le politiche retributive delle imprese sociali appariranno come qualcosa di simile al pernicioso viaggio delle antiche triremi nel tempestoso braccio di mare tra Scilla e Cariddi. In effetti, il modello del mercato del lavoro qui sopra esposto, caratterizzato dalla presenza di lavoratori con forti motivazioni intrinseche e di imprese specializzate nel far leva su

<sup>23</sup> Si osservi che la  $CI'$  è più bassa della  $CI$  perché quando il livello del salario delle imprese sociali è più elevato l'insieme delle coppie  $(\lambda, \mu^2)$  tali per cui il lavoratore ha un'utilità maggiore nell'impresa sociale è più ampio.

di esse, ci dice che esse non devono guardarsi solo dal pericolo che paghe sufficientemente elevate attraggano anche lavoratori inadatti alle logiche motivazionali tipiche delle imprese sociali, come sottolineato da una parte degli autori che hanno affrontato questo tema, tra cui Heyes (2005); c'è anche il pericolo opposto, che paghe troppo basse tengano lontani da tali imprese una fascia di lavoratori altamente desiderabili - perché capaci e fortemente motivati - che non possono permettersi il lusso di essere pagati poco, come sottolineato da altri autori, tra cui Nelson (2005).

Che l'equilibrio tra questi due opposti rischi possa essere davvero delicato lo sanno bene coloro che operano in queste imprese. Viene spontaneo chiedersi in che modo si possano ampliare i loro margini di manovra. Dal dibattito in corso emergono alcuni suggerimenti utili a questo riguardo, tra cui il ricorso a pacchetti retributivi costituiti in parte di *fringe benefit* tali da interessare in modo particolare i lavoratori "giusti". È nostra convinzione, però, che la risposta vada cercata prima di tutto nella specificità di queste organizzazioni, che trovano la loro ragion d'essere in un convergere di disponibilità attorno ad un'emergenza sociale che attende risposta. Anche se il modello che abbiamo presentato nella sezione precedente riesce a tenerne conto solo in modo molto schematico, era questo che avevamo in mente nel delinearlo: la naturale contropartita alla gratuità del lavoratore intrinsecamente motivato è un comportamento corrispondente (non solo nei fatti, ma anche nella motivazione) da parte di promotori e dirigenti, cosa che nel modello si evidenzia in quel costo, indicato con il simbolo *s*, che l'impresa deve affrontare se vuole meritarsi la gratuità del lavoratore. Ma nella realtà non si tratta solo di una reciprocità tra singolo lavoratore ed impresa, l'unica di cui il modello riesca finora in qualche maniera a dar conto, bensì, cosa non meno cruciale, anche di reciprocità tra lavoratori; una reciprocità, peraltro, che non si esaurisce nel rapporto tra colleghi, ma che è per sua natura aperta verso l'utente, che rappresenta la chiave di volta di queste peculiari istituzioni. Se questa logica è all'opera - come ci confermano analisi empiriche già consolidate, a fianco di altre in corso d'opera - possono allora materializzarsi quelle forme di ricompensa non monetaria legate alla sfera del senso e delle relazioni che sole possono garantire la chiusura del cerchio.

## Bibliografia

- Akerlof G., Kranton R. (2000), "Economics and Identity", *The Quarterly Journal of Economics*, n. 115, pp. 715-753.
- Akerlof G., Kranton R. (2005), "Identity and the Economics of Organizations", *Journal of Economic Perspectives*, n. 19, pp. 9-32.
- Baguelin O. (2005), Understanding Socio-demographic Disparities in the Labor Market: The Case for a Motivation-based Theory, Working paper, EUREQua, Université Paris 1.
- Barkema H.G. (2005), "Do Top Managers Work Harder When They Are Monitored?", *Kyklos*, n. 48, pp. 19-42.
- Bénabou R., Tirole J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, n. 70, pp. 489-520.
- Bénabou R., Tirole J. (2005), *Incentives and Prosocial Behavior*, Nber Working paper n. 11535, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Besley T., Ghatak M. (2003), "Incentives, Choice, and Accountability in the Provision of Public Services", *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), pp. 235-49.
- Besley T., Ghatak M. (2005), "Competition and Incentives with Motivated Agents", *American Economic Review*, 95(3), pp. 616-36.
- Bewley T. (2002), *Fairness, Reciprocity and Wage Rigidity*, Cowles Foundation Discussion Paper n. 1383.
- Borzaga C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata modelli di gestione*, Fivol, Roma.
- Borzaga C. (2002), *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, Trento.
- Borzaga C., Depedri S. (2005), "Interpersonal Relations and Job Satisfaction: Some Empirical Results in Social and Community Care Services", in Gui B., Sugden R. (a cura di), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 125-149.
- Borzaga C., Tortia E. (2006), "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n. 2, pp. 225-248.
- Brennan G. (1996), "Selection and the Currency of Reward", in Goodin R. (a cura di), *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 256-275.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, Plenum Publishing Co, New York.
- Delfgaauw J., Dur R. (2002), *Signalling and Screening of Workers' Motivation*, mimeo, Tinbergen Institute, Erasmus University Rotterdam.
- Diamond P.A. (1971), "A Model of Price Adjustment", *Journal of Economic Theory*, n. 3, pp. 156-168.
- Falk A., Kosfeld M. (2004), *Distrust. The Hidden Cost of Control*, Iew - Working paper Iewwp 193, Institute for Empirical Research in Economics - Iew.
- Fehr E., Gächter S. (2002), *Do Incentive Contracts Undermine Voluntary Cooperation?*, Working paper n. 34, University of Zurich.

- Fehr E., List J.A. (2004), "The Hidden Costs and Rewards of Incentives", *Journal of the European Economic Association*, n. 2, pp. 743-771.
- Folbre N., Weisskopf T. (1998), "Did Father Know Best? Families, Markets, and the Supply of Caring Labor", in Ben-Ner A., Putterman L. (a cura di), *Economics, Values and Organization*, Cambridge University Press, New York, pp. 171-205.
- Frank R.H. (1996), "What Price the Moral High Ground?", *Southern Economic Journal*, 63, 1, pp. 1-17.
- Frey B. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Frey B., Götte L. (1999), *Does Pay Motivate Volunteers?*, Institute for Empirical Economic Research, University of Zurich, Working paper 7.
- Frey B., Jegen R. (2001), "Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence", *Journal of Economic Surveys*, 15, pp. 589-611.
- Frey B., Oberholzer-Gee F. (1997), "The Cost of Price Incentives An Empirical Analysis of Motivation Crowding-out", *American Economic Review*, vol. 87, n. 4, pp. 746-755.
- Gneezy U., Rustichini A. (2000a), "A Fine is a Price", *Journal of Legal Studies*, 29, pp. 1-17.
- Gneezy U., Rustichini A. (2000b), "Pay Enough or Don't Pay At All", *Quarterly Journal of Economics*, 115, pp. 791-810.
- Gui B., Pelligra V. (2007), *Intrinsic Motivation and Reciprocity in a Labour Market with Social Responsible Firms and Heterogeneous Workers*, mimeo, Università degli Studi di Padova.
- Heyes A. (2005), "The Economics of Vocation, or Why is a Badly Paid Nurse a Good Nurse?", *Journal of Health Economics*, vol. 24, pp. 561-569.
- Handy F., Katz E. (1998), "The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less?", *Journal of Comparative Economics*, 26, pp. 246-261.
- Hansmann H.B. (1980), "The Role of Non-Profit Enterprise", *The Yale Law Journal*, 89(5), pp. 835-901.
- Hansmann H.B. (1996), *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Junichiro I. (2006), *Contracting with Self-Esteem Concerns*, Osipp Discussion Paper, University of Osaka.
- Kreps D.M. (1997), "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives", *American Economic Review (Papers and Proceedings)*, 87, pp. 359-364.
- Lepper M.R., Greene D. (1975), "Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, pp. 470-486.
- Minkler L. (2002), *Shirking and Motivations in Firms: Survey Evidence on Worker Attitudes*, Working paper series n. 40, University of Connecticut.
- Mirvis P.H., Hackett E. (1983), "Work and Work Force Characteristics in the Non-profit Sector", *Monthly Labor Review*, 106(4), pp. 3-12.
- Mosca M., Musella M., Pastore F. (2007), "Relational Goods, Monitoring and Nonpecuniary Compensations in the Nonprofit Sector: The Case of the Italian Social Services", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78 (1), pp. 57-86.

- Nelson J.A. (1999), "Of Markets And Martyrs: Is It ok To Pay Well For Care?", *Feminist Economics*, 5, pp.43-59.
- Nelson J.A. (2005), "Interpersonal Relations and Economics: Comments from a Feminist Perspective", in Gui B., Sugden R. (a cura di), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 250-261.
- Nelson J.A., Folbre N. (2006), "Why a Well-Paid Nurse is a Better Nurse", *Nursing Economy*, 24(3), pp. 127-130.
- Nyssens M. (2006), *Social Enterprise*, Routledge, Londra.
- Preston A.E. (1990), "Changing Labor Market Patterns in the Non-Profit and For-Profit Sectors: Implications for Non-Profit Management", *Non-Profit Management and Leadership*, 1(1), pp. 15-28.
- Sacco P.L., Zarri L. (2006), "Perchè esiste il settore non profit?", *Filosofia e Questioni Pubbliche*, 11, 1, pp. 43-70.
- Sacconi L., Faillo M. (2005), "Come emerge l'impresa sociale? Uno sguardo d'insieme alla teoria della complementarità tra ideologia, governance e accountability", *Impresa Sociale*, n. 4, pp. 82-105.
- Sliwka D. (2006), *Trust as a Signal of a Social Norm and the Hidden Costs of Incentive Schemes*, Iza Discussion paper n. 2293, Institute for the Study of Labor (Iza).
- Sobel J. (2005), "Interdependent Preferences and Reciprocity", *Journal of Economic Literature*, vol. 43, p. 392-436.
- Weisbrod B.A. (1983), "Non Profit and Proprietary Sector Behavior: Wage Differentials Among Lawyers", *Journal of Labor Economics*, 1, 3, pp. 246-263.
- Young D.R. (1983), *If Not For Profit, For What?*, DC Heat, Lexington. Mass.

## Relazioni interpersonali e soddisfazione per il lavoro: alcuni risultati empirici nel settore dei servizi sociali

*Carlo Borzaga, Sara Depedri*

### **Sommario**

1. Introduzione - 2. Lavoro e beni relazionali - 3. Presentazione della ricerca - 4. Conclusioni

### **1. Introduzione**

Le relazioni da sempre costituiscono un aspetto importante nella vita dell'uomo. Ogni individuo ha bisogno di amicizia, relazioni familiari e vita sociale per sentirsi bene e la promessa che le economie moderne fanno di una felicità che dipende dal consumo frettoloso di beni materiali porta spesso al sacrificio delle relazioni e ad una minore felicità (Zamagni, 1997). Nonostante la valutazione delle relazioni e della loro rilevanza nella vita quotidiana si presenti prevalentemente come un aspetto sociologico e con tratti psicologici, essa diviene sempre più rilevante in ogni contesto e quindi anche nell'analisi economica dei comportamenti e delle scelte degli individui. Come affermato inizialmente, le relazioni vengono ad essere fattori alternativi ai beni economici per spiegare le azioni degli uomini ed il loro benessere; esse sono stimate dall'uomo, prodotte e consumate; in questo senso esse possono essere a tutti gli effetti considerate dei "beni relazionali".

Con questo termine la teoria economica fa riferimento a quei beni che vengono prodotti dai rapporti e dalle relazioni umane, che nascono e si sviluppano in ogni ambito sociale e collettivo. I beni relazionali (o *relational assets*) “possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie” (Gui, 1989, p. 254). Essi sono quindi prodotti dall’incontro di interessi ed opinioni e dall’interazione di motivazioni e sentimenti diversi; essi vengono scambiati tra i soggetti appartenenti ad una determinata realtà ed ambiente; essi sono valorizzati dalla condivisione di un clima collaborativo e dalla comunione del patrimonio motivazionale, valoriale e qualitativo di ogni persona. Essi, infine, vengono consumati in quantità maggiore mano a mano che il tempo dedicato alle relazioni aumenta e l’individuo si impegna ed è coinvolto nella socializzazione, e per questo motivo essi sono definiti *time intensive*.

L’importanza dei beni relazionali in qualsiasi ambiente caratterizzato dalla presenza di più individui e dallo scambio di interessi ed azioni congiunte porta ad affermare l’evidente rilevanza delle relazioni anche all’interno delle organizzazioni e quindi nell’analisi dei rapporti di lavoro. Questo, al pari di molti altri aspetti della vita, può essere visto come una serie di incontri e di relazioni non soltanto né prevalentemente economiche tra il principale ed il lavoratore, ma anche tra lavoratori o questi e i clienti. L’insieme di relazioni che trae origine da tali incontri è in grado di influenzare l’impegno dei lavoratori e la loro volontà di cooperare e scambiare informazioni al fine di migliorare la performance organizzativa. In altre parole, le relazioni influenzano sia la quantità che la qualità dei risultati. Allo stesso tempo, schemi relazionali e qualità delle relazioni contribuiscono alla creazione di altri beni relazionali, incrementando il capitale sociale dell’organizzazione.

Una visione completa del rapporto di lavoro non può quindi prescindere dall’analisi dei beni relazionali. Essi, da un lato, costituiscono per il lavoratore una forma di incentivazione, ovvero una fonte di benessere; dall’altra, partecipano alla creazione di un clima organizzativo collaborativo, che favorisce la crescita personale di ogni individuo, riduce l’opportunismo e può avere effetti positivi sull’impegno dei soggetti e sulla performance organizzativa.

Dopo una breve analisi dei beni relazionali nel contesto lavorativo, il saggio propone approfondimenti empirici su una ricerca già nota al lettore, realizzata nel 1998 su un vasto campione di organizzazioni attive nel settore dei servizi sociali i cui risultati sono stati pubblicati

tra l'altro in Borzaga (2000) e Borzaga, Musella (2003). Alcuni dei risultati presentati di seguito sono tratti da un articolo di recente pubblicazione degli autori (Borzaga, Depedri, 2005).

## 2. Lavoro e beni relazionali

L'analisi economica ha spesso posto in secondo piano l'importanza delle relazioni interpersonali. Partendo dall'assunzione di soggetti autointeressati, l'obiettivo di qualsiasi agente è sempre stato posto come la massimizzazione del proprio esclusivo benessere, dove questo è stato a sua volta identificato nella valutazione economica dei beni da esso posseduti. Solo i beni di natura economico-monetaria venivano quindi considerati come oggetto di scambio e fonte di benessere. In modo assimilabile a qualsiasi forma di scambio, anche la maggior parte delle teorie sul rapporto tra lavoratori ed imprese hanno posto al centro di tale scambio di mercato il salario, principale (se non unico) elemento in grado di influenzare positivamente l'intensità dell'offerta di lavoro e l'impegno dei lavoratori. Gli altri aspetti del lavoro, tra cui le relazioni, sono stati in queste teorie totalmente trascurati, poiché difficilmente valutabili.

A partire dagli anni '90, con lo sviluppo delle teorie comportamentali, è progressivamente emersa la rilevanza degli aspetti immateriali (propriamente intrinseci e relazionali) nel definire il benessere di un individuo. Così, anche l'analisi dei rapporti di lavoro ha individuato come i lavoratori vengano attratti nelle organizzazioni ed incentivati da molteplici aspetti diversi dal salario: l'interesse personale e la motivazione naturale, da un lato (si veda, ad esempio, lo studio delle motivazioni intrinseche di Frey, 1997), e l'ambiente di lavoro con le relazioni che lo caratterizzano, dall'altro. Anziché concentrarsi sulla correlazione tra salario e lavoro (in termini di ore ed *effort* erogati) e sulla massimizzazione dell'utilità individuale ed egoistica del lavoratore, i nuovi teorici affermano la presenza di norme di gruppo che regolano i comportamenti dei soggetti (Helper, Bendoly, Levine, 1999), rapporti fiduciosi tra lavoratori ed imprese (Akerlof, 1982), sentimenti altruistici tra lavoratori (Rotemberg, 1994). Iniziano quindi ad assumere rilevanza le interrelazioni tra i soggetti, anche se solamente gli sviluppi teorici successivi valutano in senso proprio gli aspetti relazionali come fattori determinanti del benessere e dell'impegno dei lavoratori.

Alla luce di tali sviluppi, l'impresa viene ad essere come un ambiente fatto di uomini, valori e relazioni, che stimolano la crescita personale oltre a quella professionale, che sviluppano senso di appartenenza e

condivisione di obiettivi ed attività, che influenzano il clima in cui i soggetti lavorano, le loro percezioni ed i loro comportamenti. In tale contesto, le relazioni sono mezzo di comunicazione tra le parti, di valorizzazione del lavoratore quale uomo, di diffusione di comportamenti leali e collaborativi. Dove, al contrario, le relazioni sono carenti, aumenta la probabilità che la visione del sé più che del gruppo accentui gli obiettivi egoistici (o auto-interessati) del lavoratore e riduca la visione del proprio benessere alla valutazione del salario ottenuto.

Gli elementi di fiducia, le percezioni e le relazioni entrano inoltre tra i fattori rilevanti nelle pratiche di gestione delle risorse umane e nella stipulazione di quello che viene definito il "contratto psicologico" che lega lavoratori ed organizzazione. Nonostante i maggiori studi di economia aziendale non hanno mai posto al centro dell'attenzione le relazioni interpersonali, ma considerino semplicemente il clima organizzativo come la causa di soddisfazione ed impegno tra i lavoratori<sup>1</sup> (Herzberg, 1966), la centralità delle relazioni emerge con chiarezza negli accordi che avvengono tra lavoratori ed imprese al momento della stipulazione del rapporto di lavoro, nonché nelle pratiche di incentivazione dei lavoratori. In particolare, il contratto psicologico relazionale, nel quale le parti basano le proprie aspettative su interessi collettivi ed aspetti di tipo socio-emozionale, prevede una forte interazione tra i soggetti e la definizione di elementi basati sul confronto (Rousseau, 1995). Similmente, le relazioni tra lavoratori ed organizzazioni vengono viste come strumentali per la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e la definizione di scambi equi ed efficienti (O'Reilly, Pfeffer, 2000; Hammer, 1995).

Tanto la teoria economica quanto le politiche organizzative, in conclusione, stanno assumendo sempre più l'ipotesi che le relazioni interpersonali siano un modo per accrescere la motivazione intrinseca dei lavoratori, e da qui la loro performance. Relazioni positive ed un ambiente di lavoro collaborativo e condiviso sarebbero quindi sinonimo di impegno e produttività. Al contempo, è coscienza tuttavia che i beni relazionali vadano interpretati come "gran parte delle ricompense derivanti dalle relazioni interpersonali, dove la ricompensa è cioè la relazione stessa" (Arrow, 1999). Essi costituiscono quindi un bene a tutti gli effetti, ed in quanto tale esse danno utilità a chi le consuma. È giustificato quindi affermare che le relazioni influenzino la soddisfazione dei lavoratori, oltre che il loro comportamento, poiché da essi sono consumate oltre che prodotte.

<sup>1</sup> Tali teorie individuano in particolare gli elementi esplicativi dell'ambiente lavorativo in fattori sociologici e simbolici, quali il riconoscimento e la motivazione intrinseca.

Essendovi oggi scarsa evidenza empirica in grado di verificare la correlazione tra aspetti relazionali e soddisfazione per il lavoro (con eccezione per il lavoro di Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2000), risulta interessante, ed obiettivo del presente articolo, superare i limiti dell'analisi economica e cercare di migliorare la comprensione del rapporto di lavoro alla luce del ruolo che le relazioni interpersonali giocano nella definizione del benessere dei lavoratori. Si stimeranno, così, in particolare, se ed in quali termini le relazioni interpersonali possono essere considerate come una forma di remunerazione del lavoro diversa sia dagli aspetti estrinseci che dagli altri aspetti intrinseci (o non-monetari) del lavoro. In altre parole, se la soddisfazione dei lavoratori è influenzata dalle relazioni oltre che dal salario, ciò significa che anche la decisione di accettare il lavoro e l'impegno erogato dipenderanno da entrambi gli aspetti. L'analisi assumerà che i beni relazionali possono essere contrapposti agli altri incentivi economici, valutando il mix di incentivi offerto dalle organizzazioni su entrambe le variabili<sup>2</sup>. Inoltre, poiché i processi di selezione ed incentivazione dei lavoratori sono sottoposti al vincolo di partecipazione (inteso come raggiungimento di un'utilità pari almeno a quella di riserva del lavoratore), è opportuno assumere che per entrambi gli aspetti che definiscono il lavoro ed il mix di incentivi offerto (ad esempio, salario e relazioni) esista un livello minimo richiesto dai lavoratori al fine di partecipare alla produzione. Al di sotto di tali quantità minime di beni (economici e relazionali) attesi, non vi è incremento dell'altro bene che possa compensare l'insoddisfazione generata dall'assenza (o insufficienza) dell'altro incentivo. Una volta superata la richiesta minima di incentivi, tuttavia, il lavoratore sarà soddisfatto e la sua soddisfazione potrà variare a seconda della quantità fornita di ciascun aspetto e della sua preferenza per gli incentivi ricevuti. Così, potremo assumere che i lavoratori molto interessati alle relazioni saranno più soddisfatti se attivi in organizzazioni che offrono molti beni relazionali, anche se il salario da esse erogato sarà basso. Viceversa, soggetti economicamente motivati saranno più soddisfatti in organizzazioni che offrono elevati salari, anche a discapito di relazioni positive ed intense. L'analisi che segue ha quindi l'obiettivo di verificare empiricamente quanto affermato ed in particolare l'impatto che le relazioni hanno sulla soddisfazione e sulla fedeltà dei lavoratori attivi nel settore dei servizi sociali.

<sup>2</sup> Il salario è considerato, in maniera semplificata, come *proxy* dei beni consumati fuori dal lavoro, mentre le relazioni rappresentano i beni consumati sul lavoro.

### 3. Presentazione della ricerca

I dati sono tratti da una ricerca realizzata in Italia nel 1998 su un campione di organizzazioni attive nel settore dei servizi sociali. Essa ha coinvolto 228 organizzazioni, 266 *manager*, 2066 lavoratori remunerati e 724 volontari ed i principali risultati sono stati pubblicati in Borzaga (2000) e Borzaga, Musella (2003). Tra gli altri aspetti, i questionari hanno indagato motivazioni, soddisfazione, percezioni di equità e fedeltà dei lavoratori, raccogliendo anche informazioni sulla qualità delle relazioni interne all'organizzazione, in particolare con colleghi, superiori ed utenti.

Rispetto alle caratteristiche del campione, 54 organizzazioni erano pubbliche, 17 for-profit, le restanti nonprofit, suddivise tra cooperative sociali, nonprofit laiche e nonprofit religiose. Nella maggior parte dei casi si trattava di organizzazioni di piccole dimensioni e che facevano ricorso sia a lavoro remunerato che volontario (con l'eccezione delle for-profit). Il campione dei lavoratori risulta invece composto per la maggior parte da donne, appartenenti alla classe di età media (più di due terzi tra i 30 ed i 49 anni), con titoli di studio medio-alti (un terzo in possesso di un diploma ed il 16,5% di una laurea). L'anzianità di servizio nell'organizzazione risulta mediamente bassa, ma ciò è in parte dovuto alla recente costituzione di molte organizzazioni.

Le retribuzioni non superano nella maggior parte dei casi i 7,5 euro netti all'ora ed il 34% è addirittura inferiore ai 5 euro. Anche i salari mensili si concentrano perciò soprattutto nella fascia tra i 700 ed i 900 euro mensili netti (per il 54% degli intervistati), anche se esistono notevoli differenze salariali spiegate tanto dalle caratteristiche del settore di attività e dell'organizzazione (con salari inferiori nelle imprese private) quanto da quelle socio-demografiche dei lavoratori e dall'anzianità di servizio nell'organizzazione (Mosca, Musella, Pastore, 2003).

#### *Motivazioni al lavoro e relazioni*

I dati permettono di distinguere le attitudini al lavoro in tre gruppi: estrinseche (intese come aspetti economici del lavoro), intrinseche (intese come importanza degli aspetti non-economici) e relazionali. In generale, i lavoratori assegnano punteggi molto elevati (su una scala da 1 a 7) sia agli aspetti estrinseci che intrinseci, ed in particolare considerano il lavoro come una necessità, un modo per vivere ed aiutare la famiglia, ma anche come un'opportunità per crescere professionalmente e come persone e per sviluppare nuove relazioni.

Tale ultimo aspetto indica l'esistenza di una domanda di beni relazionali da consumare sul lavoro e costituisce un buon motivo di attrazione per il lavoro (punteggio medio di 4.85).

**TABELLA 1 - ATTITUDINI AL LAVORO (PUNTEGGI MEDI SU SCALA DA 1-MIN- A 7-MAX-)**

<b>Aspetti estrinseci</b>	
Una necessità	5.64
Guadagnare per vivere	5.71
Guadagnare per aiutare la famiglia	5.38
Un hobby	2.13
Guadagnare il più possibile	2.97
<b>Aspetti intrinseci</b>	
Un'esperienza per realizzarsi	5.57
Un contributo alla società	4.34
Un modo per essere riconosciuti	2.65
<b>Aspetti relazionali</b>	
Una possibilità per instaurare nuove relazioni	4.85

Ad assegnare maggior importanza alle relazioni sono soprattutto le donne, i lavoratori o le lavoratrici con titolo di studio medio-basso, con basso salario, precedentemente disoccupati o inattivi (per esempio, casalinghe). È possibile quindi affermare che, nonostante la domanda di beni relazionali sul lavoro provenga da lavoratori abbastanza eterogenei, la maggior parte di essi presenta basse possibilità di consumare tali beni all'esterno del posto di lavoro. Si tratta infatti di casalinghe e disoccupati con basso capitale umano.

#### *Soddisfazione per il lavoro e beni relazionali*

La ricerca ha rivolto ai lavoratori domande specifiche che hanno investigato la loro soddisfazione non solo in generale per il lavoro, ma anche per aspetti specifici di esso, distinguibili anche in questo caso in estrinseci, intrinseci e relazionali. In generale, i dati mostrano una buona soddisfazione dei lavoratori sia per il lavoro in generale (punteggio medio di 5.27 su una scala da 1 a 7) che per gli aspetti intrinseci (utilità sociale del lavoro, riconoscimento per il lavoro svolto, autonomia decisionale). Gli aspetti estrinseci soddisfano invece in modo diversificato: i giudizi sono molto positivi per orario di lavoro e crescita professionale, ma decisamente inferiori per salario e possibilità di carriera. La soddisfazione per le relazioni con colleghi, volontari e superiori è infine ai livelli massimi.

È così possibile affermare che le organizzazioni adottano mix di incentivi che riescono abbastanza bene a soddisfare i propri lavoratori ed in particolare le loro aspettative ed esigenze di beni relazionali ed aspetti intrinseci. Sono invece le aspettative di consumo di beni al di fuori del lavoro ad essere meno soddisfatte sia nel breve che nel lungo periodo (come dimostra la bassa soddisfazione per salario e carriera). La soddisfazione per il lavoro nel suo complesso non dipende dal sesso dei lavoratori, ma piuttosto dalla loro età (con massima soddisfazione per i lavoratori sotto i 25 anni e sopra i 50) e titolo di studio (dove i lavoratori più soddisfatti hanno livelli di educazione inferiore). Il tipo di contratto di lavoro applicato (a termine o a tempo indeterminato, a *part-time* o *full-time*) non influenza la soddisfazione per il lavoro, mentre sono le caratteristiche dell'organizzazione ad incidere significativamente: i dipendenti pubblici sono meno soddisfatti dei lavoratori delle organizzazioni private, la soddisfazione è maggiore in imprese di piccole dimensioni e la presenza di volontari incide positivamente sulla soddisfazione dei remunerati.

**TABELLA 2 - LA SODDISFAZIONE PER DIVERSI ASPETTI DEL LAVORO (PUNTEGGI MEDI SU SCALA DA 1 A 7)**

Soddisfazione per...	scores
Il lavoro nel suo complesso	5.27
Aspetti estrinseci	4.45
Ambiente di lavoro	4.48
Sviluppo professionale	4.50
Varietà e creatività del lavoro	4.63
Salario	4.07
Orario di lavoro	4.81
Carriera realizzata	3.10
Possibilità future di carriera	2.93
Stabilità del lavoro	4.70
Aspetti intrinseci	4.71
Autonomia decisionale	4.36
Riconoscimento per il proprio lavoro	4.54
Utilità sociale del lavoro	5.31
Aspetti relazionali	5.48
Relazioni con i superiori	5.17
Relazioni con i colleghi	5.51
Relazioni con i volontari	5.47

Anche analisi statistiche più approfondite<sup>3</sup> rivelano che la soddisfazione per il lavoro è correlata positivamente all'anzianità di servizio nell'organizzazione e negativamente al titolo di studio dei lavoratori e all'età dell'organizzazione, cosicché le organizzazioni più giovani risultano in grado di soddisfare meglio e coinvolgere maggiormente i lavoratori nella loro *mission*. Il livello di soddisfazione non dipende invece dal salario ricevuto, mentre grande significatività hanno le variabili esplicative degli aspetti relazionali e dell'attitudine alle relazioni.

Rispetto al consumo di beni relazionali ed alla loro natura *time intensive*, la significatività di molti aspetti conferma l'ipotesi che le componenti relazionali del lavoro e la durata delle relazioni abbiano un'influenza positiva sulla soddisfazione dei lavoratori: questa aumenta infatti tra coloro che lavorano a diretto contatto con i clienti e per più tempo. La soddisfazione per il lavoro è inoltre influenzata positivamente dalla qualità delle relazioni tra organizzazione ed utenti e con l'importanza assegnata dai lavoratori al coinvolgimento dei clienti (sia nel loro lavoro che nell'organizzazione).

Guardando alle attitudini al lavoro, i lavoratori motivati dalle componenti intrinseche e relazionali sono anche più soddisfatti, mentre coloro che sono più interessati al salario sono sistematicamente meno soddisfatti. Non vi è invece correlazione tra la soddisfazione per il lavoro e gli altri aspetti estrinseci del lavoro diversi dal salario.

In conclusione, l'analisi empirica conferma innanzitutto e soprattutto l'importanza degli aspetti relazionali nel definire la soddisfazione per il lavoro. In secondo luogo, questa è superiore per i lavoratori che assegnano grande importanza agli aspetti intrinseci e relazionali del lavoro, e ciò suggerisce che la soddisfazione media dei lavoratori di un'impresa attiva nel settore dei servizi sociali può essere aumentata selezionando soggetti che vedono il lavoro come un'opportunità per raggiungere obiettivi sociali e relazionali. Infine, i dati dimostrano che le organizzazioni private, in particolare nonprofit, soddisfano meglio i propri lavoratori delle imprese pubbliche.

<sup>3</sup> Per le analisi multinomiali si rimanda a Borzaga e Depedri, 2005.

**TABELLA 3 - LE DETERMINANTI DELLA SODDISFAZIONE PER IL LAVORO (RISULTATI DA ANALISI MULTINOMIALI)**

Variabile	Correlazione
Anno di nascita	No
Sesso	No
Titolo di studio	-
Attività a diretto contatto con gli utenti	+
Tempo speso con gli utenti	+
Salario orario	No
Anzianità di servizio	+
Anno di costituzione dell'organizzazione	+
Qualità delle relazioni	+
Natura dell'organizzazione (pubblica vs. privata)	+
Collaborazione tra manager e lavoratori	+
Interesse per il coinvolgimento degli utenti	+
Attitudini intrinseche	+
Interesse per il salario	-
Attitudine per altri aspetti estrinseci	No
Attitudini relazionali	+

*Più relazioni e meno salario nei mix di incentivi*

Attestata la rilevanza che la qualità e l'intensità delle relazioni hanno nel definire la soddisfazione per il lavoro, è ora interessante verificare quanto salario e beni relazionali incidano nel definire la soddisfazione e possano essere tra loro considerati come sostituti.

I modelli statistici dimostrano così che la soddisfazione per le relazioni, ed in particolare per i rapporti con i superiori, diminuisce progressivamente all'aumentare del salario mensile dei lavoratori. Anche se la correlazione non è uniforme per tutte le classi di salario, è comunque possibile affermare che le organizzazioni che garantiscono relazioni peggiori (o meno soddisfacenti) sembrano compensare tale disutilità con maggiori salari. Questa affermazione è confermata da modelli statistici che dimostrano come la soddisfazione per le relazioni (valutata come media di tutti gli *item* relazionali) dipenda solo in parte dalle caratteristiche dei lavoratori, quali l'età e l'anzianità di servizio (positivamente correlate alla soddisfazione per le relazioni) ed il titolo di studio (negativamente correlato). La soddisfazione per le relazioni aumenta ancor più significativamente per i lavoratori impegnati nell'erogazione diretta del servizio e più

interessati al coinvolgimento degli utenti. Come la soddisfazione generale per il lavoro, anche quella per le relazioni è inferiore negli enti pubblici, soprattutto a confronto con le organizzazioni nonprofit. La soddisfazione inoltre aumenta tanto più quanto più i lavoratori considerano importanti le componenti intrinseche e relazionali del lavoro.

Infine, la presenza di un *trade-off* tra beni relazionali e salario è confermata dal fatto che la soddisfazione per i primi è correlata negativamente al salario orario dei lavoratori. Anche le analisi econometriche, quindi, supportano l'ipotesi che salari inferiori siano compensati dalla possibilità di godere di migliori relazioni e viceversa.

**TABELLA 4 - LA SODDISFAZIONE PER LE RELAZIONI PER SALARIO MENSILE (PUNTEGGI MEDI SU SCALA 1-7)**

Salario mensile	Punteggio medio di soddisfazione per le relazioni con...		
	Superiori	Colleghi	Volontari
Meno di 500 euro	5.62	5.73	5.96
Da 500 a 700 euro	5.25	5.64	5.32
Da 700 a 800 euro	5.11	5.53	5.13
Da 800 a 900 euro	5.22	5.50	5.65
Più di 900 euro	4.59	5.20	5.17

Prestando attenzione alla tipologia organizzativa, i dati mostrano che i lavoratori delle nonprofit (soprattutto cooperative sociali e nonprofit religiose) sono effettivamente molto più soddisfatti dei dipendenti pubblici per le relazioni, mentre non vi sono grandi differenze con i lavoratori di organizzazioni private for-profit. Sono soprattutto le relazioni con i superiori ad essere percepite come negative dai dipendenti pubblici, al contrario dell'elevata soddisfazione per le stesse dichiarata dai lavoratori delle organizzazioni private.

In conclusione, aspetti relazionali ed attitudini intrinseco-relazionali al lavoro sono essenziali nel definire la soddisfazione per il lavoro. I beni relazionali sembrano caratterizzare soprattutto le organizzazioni nonprofit (e le organizzazioni private in generale) ed esiste una certa sostituibilità o *trade-off* tra salario e relazioni, soprattutto in termini di soddisfazione per queste ultime. I lavoratori sono quindi disposti a scambiare differenti tipi di incentivi, mentre le organizzazioni, dati i costi del promuovere diversi incentivi, sembrano offrire mix diversi a seconda delle proprie caratteristiche. Così, le organizzazioni pubbliche sembrano offrire un sistema di relazioni che sod-

disfa meno i propri lavoratori, ma compensano tale insoddisfazione con maggiori salari, ottenendo livelli generali di soddisfazione per il lavoro solo di poco inferiori a quelli delle organizzazioni nonprofit. Se, come dimostrato, la soddisfazione complessiva dei lavoratori non cresce all'aumentare del salario, possiamo concludere che l'offerta di incentivi non monetari sostituisce quella monetaria quando questa supera il salario di riserva. In altre parole, i lavoratori non massimizzeranno il loro salario, ma la loro utilità, che dipende anche da altri aspetti del lavoro, in particolare dal sistema di relazioni.

### *La fedeltà all'organizzazione*

Per verificare l'ipotesi che non solo il salario, ma anche i beni relazionali influenzano la soddisfazione dei lavoratori, è possibile analizzare le intenzioni dei lavoratori rispetto alla volontà di restare nell'organizzazione. La ricerca in oggetto ha raccolto informazioni anche su tale aspetto, permettendo quindi di disporre di una *proxy* della fedeltà dei lavoratori. Emerge così che il 35% circa degli intervistati intende lasciare l'organizzazione, l'1,5% in ogni caso ed il 33,2% per migliori opportunità di lavoro nello stesso o in altro settore. La maggior parte dei lavoratori è tuttavia intenzionata a restare: il 52% il più a lungo possibile ed il 13% almeno per alcuni anni. Questi dati confermano una bassa incidenza dei casi in cui i lavoratori sono talmente insoddisfatti da voler abbandonare il lavoro, confermando i dati sulla buona soddisfazione generale precedentemente illustrati. Per individuare le determinanti della fedeltà dei lavoratori, la volontà di restare è stata analizzata in due modelli che hanno considerato l'uno la fedeltà di lungo periodo (approssimata dalla volontà di restare il più a lungo possibile) e l'altro la volontà di restare contro quella di andarsene (indipendentemente dal motivo).

I dati illustrano come la fedeltà di lungo periodo dipenda significativamente da numerose caratteristiche sia del lavoratore che dell'organizzazione. In particolare, ad essere più fedeli sono soprattutto i lavoratori più anziani, con basso titolo di studio e senza qualificazione specifica per operare nel settore, assunti con contratto a tempo indeterminato e da più anni. Sono invece soprattutto i lavoratori più giovani a voler andarsene. La fedeltà di lungo periodo non dipende comunque né dal livello di salario né dall'interesse per esso. Tra le caratteristiche dell'organizzazione, la forma giuridica incide significativamente mostrando livelli di fedeltà inferiori negli enti pubblici rispetto alle imprese private (soprattutto nonprofit). Rispetto invece ai fattori relazionali, l'analisi

mostra che la volontà di restare cresce quando i lavoratori sono attivi in organizzazioni che coinvolgono i lavoratori e si relazionano positivamente con gli utenti, e quando gli intervistati vedono nel lavoro un'opportunità per sviluppare nuove relazioni.

**TABELLA 5 - LE DETERMINANTI DELLA FEDELITÀ DI BREVE E LUNGO PERIODO (RISULTATI DA ANALISI MULTINOMIALI)**

Variabile	Fedeltà di lungo periodo (restare a lungo vs. altri)		Volontà di restare almeno un po' (fedeli vs. intenzione di uscire)	
	Con attitudini Correlazione	Con soddisfazioni Correlazione	Con attitudini Correlazione	Con soddisfazioni Correlazione
Anno di nascita	+	+	+	+
Sesso	+	No	+	+
Titolo di studio	+	+	+	+
Possesso qualifica specifica	+	+	+	+
Contratto di lavoro (indeterminato vs. altro)	+	+	+	+
Salario orario	No	No	No	No
Anzianità di servizio	+	+	+	No
Numero volontari nell'organizzazione	No	No	-	-
Qualità delle relazioni tra utenti e organizzazione	-	-	No	No
Natura dell'organizzazione (pubblica vs. privata)	-	-	-	-
Manager centrale nelle stra- tegie	-	-	-	-
Collaborazione tra manager e lavoratori	No	No	-	No
Interesse per il coinvolgimen- to utenti	-	-	-	No
Attitudini intrinseche	-		-	
Interesse per il salario	No		+	
Attitudine per altri aspetti estrinseci	+		No	
Attitudini relazionali	-		No	
Soddisfazione intrinseca		No		No
Soddisfazione per il salario		-		No
Soddisfazione per altri aspetti estrinseci		-		-
Soddisfazione per le relazioni		-		-

La significatività di alcuni aspetti relazionali del lavoro aumenta quando si analizza la fedeltà intesa come desiderio di restare almeno per alcuni anni. Essa risulta, infatti, maggiore per i lavoratori attivi in organizzazioni che impiegano volontari, che hanno rapporti collaborativi con i superiori e ritengono che i *manager* svolgano un ruolo determinante nella gestione dell'impresa. Risulta, invece, che la volontà di andarsene è nettamente maggiore tra i lavoratori che ritengono il lavoro importante soprattutto per gli incentivi economici.

In conclusione, è possibile affermare che i lavoratori fedeli all'organizzazione appartengono a due gruppi: il primo rappresentato da coloro che hanno poche alternative occupazionali (insufficientemente qualificati o più anziani), il secondo composto da lavoratori (soprattutto maschi, giovani e con titoli di studio elevati) che non vogliono cambiare lavoro anche se vorrebbero. Essi sono tendenzialmente, ma non eccessivamente, più motivati dagli aspetti relazionali del lavoro e meno da quelli economici.

Nell'analisi ulteriore della correlazione tra fedeltà ed aspetti di soddisfazione per il lavoro<sup>4</sup> si nota come tutti gli *item* di soddisfazione influenzano la volontà di restare dei lavoratori. Ad avere l'impatto maggiore è comunque la soddisfazione per gli aspetti estrinseci diversi dal salario e, di nuovo, per gli aspetti relazionali, ma anche la soddisfazione per gli incentivi intrinseci influenza significativamente la fedeltà. La soddisfazione per il salario determina invece con bassa significatività la sola volontà di restare il più a lungo possibile, mentre il salario orario non ha nemmeno in queste analisi alcun peso. Ciò conferma l'ipotesi che i lavoratori guardino al salario solo per decidere se accettare o meno il lavoro e se restare o meno nell'organizzazione, mentre sono le relazioni ad avere maggior importanza nel definire il livello di soddisfazione complessivo.

Di conseguenza, l'opportunità di consumare beni relazionali sul lavoro appare come una forma di remunerazione che attrae e soddisfa i lavoratori. Gli aspetti intrinseci, invece, influenzano la fedeltà dei lavoratori per il peso che essi esercitano nelle motivazioni e preferenze iniziali, ma non per la soddisfazione che i lavoratori hanno per essi. È quindi chiaro che i lavoratori mossi da motivazioni intrinseche al lavoro (un fenomeno caratteristico del settore dei servizi sociali) sono più fedeli, mentre quelli attratti dagli aspetti relazionali sono fedeli di breve periodo, ma più incerti nel lungo. Rispetto in-

4 In questo caso sono stati realizzati differenti modelli multinomiali che considerano tra le variabili dipendenti gli *item* di soddisfazione anziché le attitudini al lavoro.

vece al legame tra fedeltà e soddisfazione, i lavoratori sono fedeli se sono soddisfatti per gli aspetti relazionali ed estrinseci, mentre la fedeltà non sembra influenzata dalla soddisfazione per gli aspetti intrinseci.

Da un approfondimento del legame tra fedeltà e soddisfazione per il salario e le relazioni, emerge che la percentuale di lavoratori intenzionati ad andarsene diminuisce significativamente al salire del livello di soddisfazione. In particolare, quando la soddisfazione per questi due aspetti è molto bassa, almeno la metà dei lavoratori è propensa a lasciare il lavoro per una migliore opportunità o in ogni caso. È inoltre interessante osservare che l'impatto dell'insoddisfazione per le relazioni non è meno rilevante di quello dell'essere insoddisfatti per il salario. Così, semplificando la soddisfazione in una variabile dicotomica (insoddisfatto verso soddisfatto per valori rispettivamente inferiori o superiori a 4) e valutando l'intenzione di rimanere tra lavoratori diversamente soddisfatti per gli aspetti economici e relazionali del lavoro, i dati dimostrano che circa due terzi dei lavoratori soddisfatti per entrambi gli aspetti intendono restare il più a lungo possibile. Tale propensione scende al 41-45% quando i lavoratori sono soddisfatti solo per uno degli aspetti ed al 33% se i lavoratori sono insoddisfatti sia per le relazioni che per il salario. La percentuale di lavoratori intenzionati ad andarsene è inoltre inferiore tra i lavoratori soddisfatti per le relazioni, ma non per il salario (43,3%), rispetto a quella dei lavoratori soddisfatti per il salario, ma non per le relazioni (49%). Tra questi ultimi è inoltre molto elevata la percentuale di chi vuole lasciare per opportunità migliori nello stesso settore, e ciò indica che queste lavoratori non cercano un salario migliore di quello offerto nel settore, ma migliori relazioni. Al contrario, i lavoratori insoddisfatti per il salario e soddisfatti per le relazioni cercano più frequentemente lavori in altro settore, probabilmente considerando troppo bassi gli stipendi medi di settore e prestando più attenzione a questo aspetto del lavoro.

In conclusione, considerando le analisi presentate congiuntamente ai dati relativi alla correlazione negativa tra soddisfazione per le relazioni e salario, si trova conferma all'ipotesi che i beni relazionali sono almeno parziali sostituti degli incentivi estrinseci e strettamente economici. Inoltre, se la soddisfazione per uno dei due aspetti scende al di sotto del valore minimo accettato, la soddisfazione per l'altro aspetto non è spesso sufficiente per convincere il lavoratore a restare.

**TABELLA 6 - CORRELAZIONE TRA SODDISFAZIONE PER IL SALARIO E LE RELAZIONI E FEDELTA' (VALORI %)**

	Percentuale lavoratori intenzionati a...			
	Restare il più a lungo possibile	Restare almeno alcuni anni	Lasciare per altro lavoro in stesso settore	Lasciare per altro settore
Soddisfatto per salario e relazioni	62.3	12.5	10.2	15.0
Soddisfatto per il salario non per le relazioni	44.7	6.4	29.8	19.1
Soddisfatto per relazioni non per il salario	41.2	15.5	20.4	22.9
Insoddisfatto per salario e relazioni	33.3	18.7	27.4	22.6

*Il contributo delle relazioni sulla qualità delle performance*

La teoria economica ha affermato che un ambiente di lavoro caratterizzato da relazioni positive stimola la cooperazione tra i lavoratori, ne riduce l'opportunismo e contribuisce al miglioramento delle performance del singolo e dell'organizzazione. La ricerca permette di valutare soprattutto la qualità dell'impegno dei lavoratori, approssimata dai giudizi espressi relativamente al rapporto con gli utenti. Tali dati permettono di verificare se relazioni positive con l'organizzazione, i colleghi ed i superiori si tramutano in relazioni positive anche con gli utenti.

L'analisi dimostra che quando i lavoratori sono attratti dalla componente relazionale del lavoro considerano più importante il loro coinvolgimento; contemporaneamente, i lavoratori con forti attitudini relazionali sono attivi in organizzazioni che coinvolgono molto l'utente, confermando che le caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione selezionano lavoratori in linea con esse. Un'elevata soddisfazione per le relazioni con colleghi e superiori porta invece i lavoratori a percepire molto meno le richieste dell'organizzazione e degli utenti come pressanti, e significativo è il legame tra soddisfazione per le relazioni e coinvolgimento anche degli utenti nell'organizzazione. L'ambiente di lavoro è quindi determinante nel suo complesso di relazioni sia per produrre che consumare relazioni di qualità con gli utenti e buone performance.

**TABELLA 7 - QUALITÀ DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI PER ATTITUDINE E SODDISFAZIONE RELAZIONALI (PUNTEGGI MEDI)**

	Attitudine relazionale		Soddisfazione relazioni	
	bassa	alta	bassa	alta
L'apporto dell'utente è determinante nel mio lavoro	5,01	5,48	5,27	5,68
L'utente è coinvolto nell'attività dell'organizzazione	3,57	4,18	2,69	4,10
Per gli utenti vengono richieste condizioni di lavoro non compatibili con i miei diritti di lavoratore	2,48	2,53	3,88	2,35
Ritengo di primaria importanza che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato	6,36	6,39	6,56	6,61

#### 4. Conclusioni

L'obiettivo principale che ci eravamo posti era quello di verificare l'importanza dei beni relazionali nel definire le preferenze, la soddisfazione e la fedeltà dei lavoratori. In particolare, si è voluto analizzare come il consumo sul lavoro di relazioni rappresenti un incentivo sufficientemente forte per attrarre e fidelizzare i lavoratori.

I risultati confermano quanto teorizzato: innanzitutto, l'opportunità di sviluppare sul lavoro nuove relazioni rappresenta una rilevante motivazione al lavoro, specialmente per le persone che vivono in contesti relazionali poveri. In secondo luogo, la soddisfazione dei lavoratori non dipende né prevalentemente né significativamente dal livello di salario, ma sono invece gli incentivi non-monetari (tra cui le relazioni) ad avere una grande importanza. Gli aspetti relazionali consumati sul lavoro sono quindi, almeno nel settore dei servizi sociali, elementi di cui i lavoratori tengono conto e che sembrano apprezzare quanto e forse più del salario. Quando infatti le relazioni sono scarse o insoddisfacenti anche la soddisfazione per il lavoro è bassa, indipendentemente dal salario.

Esiste inoltre una certa sostituibilità tra incentivi economici e relazionali, cosicché le relazioni possono essere viste come una forma di remunerazione. Tale sostituibilità è tuttavia possibile solamente superata una soglia minima di salario, poiché quando uno dei due aspetti scende al di sotto della soglia di accettazione i lavoratori sono più propensi a lasciare l'organizzazione e a cercare lavori migliori,

indipendentemente dal livello di soddisfazione raggiunto per l'altro aspetto.

La presenza ed alternanza di incentivi relazionali ed economici varia comunque significativamente tra tipologie organizzative, dando origine a differenti mix di incentivi. Specificatamente, i beni relazionali sono più scarsi negli enti pubblici, dove invece i salari sono sistematicamente più elevati, mentre l'opposto si verifica nelle organizzazioni nonprofit. Dato che tanto la soddisfazione per il lavoro quanto soprattutto la fedeltà all'organizzazione sono superiori nelle nonprofit, ne possiamo dedurre che, quantomeno nel settore dei servizi sociali, il mix di incentivi da esse offerto risulta più efficiente nel selezionare ed incentivare le risorse umane e tra esse quelle più motivate al lavoro sociale.

## Bibliografia

- Akerlof G.A. (1982), "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 4, XCVII, pp. 543-569.
- Borzaga C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Borzaga C., Musella M. (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: analisi teoriche e verifiche empiriche*, Edizioni31, Trento.
- Borzaga C., Depedri S. (2005), "Interpersonal Relations and Job Satisfaction: Some Empirical Results in Social and Community Care Services", in Gui B., Sudgen R. (a cura di), *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge U.P., Londra.
- Frey B.S. (1997), *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Gui B. (1989), "Le organizzazioni non lucrative come risposta a problemi di asimmetria informative in fatto di qualità dei prodotti", *Note Economiche*, n. 3.
- Hammer M. (1995), *The Reengineering Revolution*, Harper Collins, Londra.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company.
- Helper S., Bendoly E., Levine D.I. (1999), *Employee Involvement and Pay at U.S. and Canadian Auto Suppliers*, Working paper n. 71, California Berkeley, Institute of Industrial Relations.
- Mosca M., Musella M., Pastore F. (2003), *Compensation Mechanism and Firm Performance in Italy's Nonprofit Sector*, Università di Napoli "Federico II", Facoltà di Economia, mimeo.
- O'Reilly C.A., Pfeffer J. (2000), *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, Boston.

- Rotemberg J.J. (1994), *Prices, Output and Hours: An Empirical Analysis Based on a Sticky Price Model*, Nber Working paper n. 4948, Cambridge, MA.
- Rousseau D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organisations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Sousa-Poza A., Sousa-Poza A.A. (2000), "Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox", *Kyklos Review*, vol. 53, n.2, pp. 135-152.
- Zamagni S. (1997), "Economia civile come forza di civilizzazione della società italiana", in Donati P. (a cura di), *Rapporto sulla società civile in Italia*, Mondatori, Milano.

## Esiste un processo di convergenza tra impresa sociale e impresa tradizionale?

Giuseppe Argiolas<sup>1\*</sup>

### Sommario

1. Elementi introduttivi - 2. L'impresa sociale nell'attuale contesto - 3. L'evoluzione degli orientamenti d'impresa - 4. L'orientamento sociale dell'impresa - 5. Gli orientamenti d'impresa in chiave moderna - 6. Conclusioni

### 1. Elementi introduttivi

Ciò che è possibile rilevare come elemento peculiare dei nostri tempi è rinvenibile nella crescita numerica nonché nella diversificazione delle organizzazioni, ed un aspetto non irrilevante riguarda l'importanza delle organizzazioni e soprattutto il modo in cui esse vengono gestite. In questa linea di tendenza si inseriscono anche le organizzazioni nonprofit (Weisbrod, 1988).

Se letta all'interno della prospettiva dell'"economia civile" (Bruni, Zamagni, 2004), la proliferazione di tali organizzazioni si spiega non soltanto o non esclusivamente sulla base di ragioni strutturali (i fallimenti di Stato e Mercato), esterne ai soggetti che le fanno sorgere, bensì sulla base di ragioni che animano tali soggetti e li muovono

<sup>1\*</sup> Ringrazio Luigino Bruni, Ernestina Giudici, Stefano Zamagni per le preziose occasioni di dialogo avute su questi temi. Un ringraziamento particolare va inoltre a Cinzia Dessì, Roberto Doneddu, Giampietro Parolin e Vittorio Pelligra, per aver letto e commentato precedenti versioni di questo saggio.

all'azione. Acquistano dunque importanza nell'analisi della genesi delle organizzazioni nonprofit le motivazioni degli imprenditori, per esempio la volontà di mettere al centro del loro agire particolari tipi di relazioni, tra cui le "relazioni di reciprocità", che trovano proprio nelle organizzazioni nonprofit una cornice adatta al loro dispiegarsi. La prospettiva dell'economia civile, poc'anzi richiamata, non trascura inoltre la circostanza che tali relazioni possano o addirittura debbano informare anche le relazioni che si realizzano nelle imprese e tra le imprese tradizionali, andando a costituire un mercato pluridimensionale dove operano organizzazioni diverse che si influenzano reciprocamente non solo nelle ovvie dinamiche concorrenziali, ma anche nel modo di agire che le caratterizza.

L'interdipendenza tra le persone, le culture, i popoli, come anche tra i mercati e gli ambienti generalmente considerati, contraddistingue in modo del tutto evidente il contesto mondiale nel quale oggi viviamo. Questo fatto determina una condizione di accentuata dinamicità e progressiva intensificazione della complessità ambientale, fenomeno che non ha precedenti nella storia. Tutto ciò implica che trovare soluzioni adeguate ai più svariati problemi che si affrontano richiede, sovente, il coinvolgimento di più persone portatrici di competenze diverse.

Le organizzazioni, quali "collettività di soggetti umani che operano insieme al fine di conseguire determinati obiettivi per il tramite dello svolgimento di determinate attività" (Usai, 2002, p. 21), costituiscono gli strumenti di cui i soggetti si dotano per tentare di governare la complessità ambientale. La modalità in cui le organizzazioni vengono gestite, il che significa gli stili manageriali che vengono adottati nelle relazioni infraorganizzative ed interorganizzative, diviene sempre più elemento centrale nel perseguimento del successo delle organizzazioni stesse. L'accresciuta consapevolezza della centralità che le persone assumono all'interno delle organizzazioni e, segnatamente, delle imprese richiama la necessità di evidenziare adeguatamente tutti quegli elementi tipicamente sociali e relazionali che caratterizzano ontologicamente il modo di essere e di operare della persona stessa. In questo senso, sottolineare l'importanza della "fiducia", dei "beni relazionali" e del "capitale sociale", nella costruzione di uno stile manageriale che sia adeguato ai tempi in cui viviamo costituisce un fatto tanto irrinunciabile quanto urgente.

Nel presente saggio si sofferma l'attenzione sull'impresa sociale e l'impresa tradizionale considerando le principali sfide che entrambe le tipologie d'impresa si trovano a dover affrontare nell'attuale

contesto. Adottando una prospettiva diacronica, si evidenziano brevemente lo sviluppo storico che ha portato alla nascita dell'impresa sociale ed i vari orientamenti che hanno caratterizzato l'impresa tradizionale, dall'orientamento alla produzione, all'orientamento, all'ambiente. Infine, si considera l'orientamento sociale dell'impresa, il quale, prendendo le mosse dalla vasta letteratura ed esperienza sulla responsabilità sociale, ha nel dialogo, nella fiducia e nella reciprocità i principali pilastri.

Il saggio prosegue proponendo una rivisitazione degli orientamenti in chiave moderna ed una loro integrazione quale punto di convergenza manageriale tra l'impresa sociale e quella tradizionale che intendano realizzare un autentico e coerente impegno sociale.

## 2. L'impresa sociale nell'attuale contesto

Riguardo alla definizione di impresa non esiste, in letteratura, consenso unanime. Tale circostanza evidenzia la complessità del fenomeno oggetto di studio ed anche differenziazioni di ordine metodologico che inevitabilmente hanno delle influenze sugli esiti della ricerca. Queste considerazioni preliminari richiamano la necessità di utilizzare un approccio che sappia considerare contemporaneamente una molteplicità di aspetti tra loro strettamente interrelati e che possa evidenziare tanto gli attributi di carattere generale presenti in tutte le organizzazioni, quanto quelli di specificità presenti in talune categorie di esse, e quelli di unicità differenzianti ogni organizzazione da ogni altra.

L'entità alla quale si fa riferimento in questo scritto utilizzando il vocabolo impresa è "una collettività di soggetti umani, che insieme affronta la produzione di beni e servizi per il mercato" (Tagliagambe, Usai, 1999, p. 136). Il fatto di operare nel mercato significa anche evidenziare la necessità di operare in ottemperanza ai principi di efficienza, efficacia e qualità, puntando decisamente a raggiungere adeguati livelli di redditività. Un'impresa che così non operasse si troverebbe ben presto ad essere espulsa dal mercato. Ciò non significa considerare il profitto quale finalità unica dell'impresa, tesi che deriva dalla prospettiva neoclassica dell'economia nella quale semplicemente si fa coincidere la finalità dell'impresa con la finalità dell'imprenditore. In realtà l'impresa stessa, in quanto collettività di persone, si qualifica proprio per la compresenza di una molteplicità di interessi, di finalità, di prospettive, che possono essere anche in contrasto tra loro, che richiedono un notevole impegno per essere

ordinati e composti in un sistema coerente di fini e di valori condivisi. Tale composizione trova la sua sintesi nella *mission* e nella *vision* di ciascuna organizzazione ed impresa. Oggi appare in tutta evidenza il profondo cambiamento che pervade l'impresa e l'ambiente nel quale essa è inserita per cui "una ideologia del profitto che assolutizza il ruolo economico dell'impresa e faccia del profitto quasi un fine in sé porta inevitabilmente a strumentalizzare in vario grado tutti i rapporti vitali di cui si intesse la vita di un'impresa, a cominciare da quelli intrattenuti con i clienti e i dipendenti" (Coda, 1998, p. 162). In altri termini, il profitto non rappresenta l'aspetto che definisce e caratterizza l'impresa rispetto alle altre organizzazioni, piuttosto, ne costituisce un requisito (Levitt, 2000) necessario al raggiungimento delle sue molteplici finalità (Caselli, 1995).

In questo senso, le cooperative sociali ed ora anche le imprese sociali<sup>2</sup> possono a pieno titolo essere considerate imprese se sono costituite da una pluralità di persone che congiuntamente realizzano la produzione di beni e/o servizi che vengono ceduti nel mercato in cambio di un prezzo. Certamente le cooperative sociali, le imprese sociali, hanno particolari caratteristiche che le rendono diverse da altre imprese, ma questo non costituisce altro che una specificazione, una peculiarità, nella più grande categoria delle imprese. Non si intende con ciò affermare che tutte le organizzazioni ed in particolare le imprese sono uguali, anzi, "tutte le imprese sono concretamente "diverse" tra di loro pur non essendolo teoricamente." (Giorgetti, 2005, p. 268) Se ponessimo a confronto due imprese sociali dovremmo concludere che esse pur avendo forti connotati di similarità, sono comunque diverse e questo soprattutto perché diverse sono le persone che ne fanno parte. Si vuole, piuttosto, sottolineare la necessità di riconoscere che taluni principi sono comuni a tutte le organizzazioni, in quanto collettività di persone, evidenziandone i principali elementi "costitutivi", oltre che i valori di fondo che i soggetti fondatori, e coloro che ne perpetuano l'esistenza, hanno posto e pongono alla base della ragion d'essere dell'organizzazione stessa. 00000Va detto che l'impresa sociale è il frutto di un percorso di maturazione avvenuto nella modalità di rispondere da parte del mondo del volontariato a specifiche esigenze della società civile. In questo senso taluni autori (Campi, Giorgetti, 2004) intravedono nella metà degli anni '70 la fase "pionieristica dell'impresa sociale", negli anni '80 quella della "solidarietà professionalizzata" e solo a partire

<sup>2</sup> Cfr. legge n. 118 del 13 giugno 2005 e d.lgs. n. 155 del 24 marzo 2006.

dagli anni '90, si pensi alla legge 381/91 che istituisce le cooperative sociali, si sviluppano i fenomeni di "imprenditorializzazione e commercializzazione", sintomo di una sempre più evidente volontà di rivolgersi alla domanda privata oltre che a quella pubblica. Questa evoluzione ha poi trovato, dal punto di vista del riconoscimento normativo, il suo momento apice con la legge 118 del 13 giugno 2005 che istituisce la cosiddetta impresa sociale, evidenziando in modo inequivocabile la necessità che questi soggetti si dotino di strumenti imprenditoriali e manageriali adeguati a rispondere alle sfide dell'attuale contesto economico e sociale.

In questo senso il rischio che a loro si presenta è quello di realizzare un'impostazione manageriale dicotomica che separi nettamente i due momenti economico e sociale, finendo per relegare la propria specificità alla limitazione nella distribuzione degli utili, o al fatto che perseguono talune finalità di interesse della comunità nella quale sono inserite.

In altri termini, gli imprenditori ed i *manager* delle imprese sociali si trovano di fronte alla difficile sfida di fare sintesi tra la forte spinta all'imprenditorializzazione e la contestuale salvaguardia del fondamentale ancoraggio valoriale, aspetti questi che devono sostanziare concretamente il modo di essere *manager* ed imprenditori sociali. È del tutto evidente che la risposta ad una simile sfida non può essere affidata ad una legge, né all'estemporanea improvvisazione, richiede invece un'attenta riflessione a cui segua una coerente interiorizzazione di strumenti manageriali adatti allo scopo.

### 3. L'evoluzione degli orientamenti d'impresa

La storia dell'impresa "tradizionale" affonda le proprie radici nella Rivoluzione Industriale, ma da allora molte cose sono cambiate sia dal punto di vista delle teorie manageriali che dal punto di vista operativo (Rispoli, 1989; Bonazzi, 1995). Se si focalizza l'attenzione sugli aspetti essenziali che sono stati considerati nella prospettiva di ottenere la sopravvivenza nel tempo ed il successo dell'impresa, si può dire che i mutamenti sono stati davvero rilevanti. Si è passati dall'impresa *production oriented* a quella *market oriented* e *marketing oriented*, dall'impresa "orientata all'ambiente" a quella che attualmente sta emergendo: l'impresa "socialmente orientata".

Più analiticamente, agli inizi del XX secolo il problema principale per l'imprenditore è rappresentato dal "come produrre". In questa

fase l'imprenditore realizza la combinazione dei fattori produttivi concentrando la sua attenzione sulla produzione, sulla strumentazione tecnica ad essa necessaria. I soggetti umani sono considerati alla stregua delle macchine, l'impresa con queste caratteristiche viene appunto definita quale *production oriented* o anche "orientata alla fabbrica".

Gli anni del secondo dopoguerra costituiscono il presupposto per l'imminente boom economico, con la nascita e lo sviluppo di nuove imprese nei più svariati settori. Ormai, l'impresa che intenda sopravvivere ed avviarsi al successo non può non tenere conto del mercato: rispondere alle sue esigenze in modo attento e puntuale diviene un'esigenza improrogabile. L'impresa diviene *market oriented*.

Successivamente le imprese colgono l'esigenza di adottare un atteggiamento "pro-attivo", attento a cogliere le tendenze ed i mutamenti in atto in modo da poterli anticipare ed in qualche modo indirizzare. Questi aspetti uniti alla crescente difficoltà di acquisire la capacità di spendita del cliente, divengono un imperativo che impone un adattamento delle strategie d'impresa, un riassetto sostanziale dell'organizzazione ed un ripensamento della sua "filosofia" che diviene tutta "orientata al *marketing*"<sup>3</sup>.

Negli anni sessanta ed agli inizi degli anni settanta la forte industrializzazione con l'impatto che essa ha sull'ambiente, le crisi economiche e le forti tensioni sociali ad esse correlate, la crescente dinamicità, i mutamenti anche repentini ed estremamente significativi che hanno caratterizzato sempre più i contesti ambientali di riferimento, richiamano un aspetto di fondamentale importanza per l'impresa: essa non può concentrarsi esclusivamente sul mercato e sui clienti, deve piuttosto rivolgersi all'ambiente generalmente considerato (Perrow, 1982; Giudici, 1997). Questo, tra le altre cose, significa che essa deve essere in grado di instaurare non solo nel mercato, ma con tutti gli *stakeholder* (Freeman, 1984), relazioni di carattere fiduciario. Oggi, peraltro, in un contesto caratterizzato da profondi e repentini mutamenti emerge, accanto ad una riscoperta di motivazioni di carattere valoriale o etico all'interno delle imprese, un'insistente pressione verso le stesse perché adottino comportamenti socialmente responsabili. Tale spinta ambientale deriva da due movimenti convergenti. Un movimento trova la sua origine nell'attenzione che la

<sup>3</sup> Nell'attuale contesto, i termini orientamento al mercato ed orientamento al *marketing* vengono talvolta utilizzati in modo, per così dire, intercambiabile (Shapiro, 1988), mentre taluni autori preferiscono considerare l'orientamento al mercato in senso più ampio, comprendente anche l'orientamento al *marketing* (Lambin, 2000).

comunità internazionale pone al modo con cui le imprese operano al loro interno e nelle relazioni con il più ampio contesto esterno; un secondo movimento trae la sua forza dall'impegno che le Istituzioni internazionali (Onu, Ocse, Unione europea, solo per citarne alcune) pongono per creare le condizioni che favoriscano l'impegno da parte delle imprese non solo al perseguimento dello sviluppo economico, ma anche di quello sociale.

Il dibattito in corso, animato tra l'altro da numerosi scandali che si sono succeduti negli ultimi anni in diverse parti del pianeta, ha evidenziato che talune pratiche ritenute socialmente responsabili (ad esempio, sponsorizzazioni di eventi culturali, finanziamento di iniziative filantropiche, ecc.) pur essendo in sé assolutamente positive, possono portare ad effetti addirittura dannosi per la società civile e controproducenti per le stesse imprese nel momento in cui esse danno vita a comportamenti contraddittori. A titolo d'esempio, questa evenienza risulta essere evidente nel momento in cui si finanziano iniziative filantropiche; mentre all'interno i lavoratori operano in condizioni lesive della dignità personale o vengono remunerati in modo inadeguato, e così via.

In altri termini, l'adozione dell'orientamento sociale (Argiolas, 2005), sottolinea la necessità di caratterizzare il modo di essere e di operare dell'impresa moderna in ogni sua espressione, sia nelle dinamiche interne che in quelle esterne (Caselli, 2004). Adottare, cioè, una prospettiva manageriale che sappia coniugare le necessarie dinamiche economiche con un'effettiva ed autentica considerazione e valorizzazione della persona.

#### 4. L'orientamento sociale dell'impresa

I motivi che spingono le imprese ad adottare l'orientamento sociale possono essere svariati e presentare sfumature che spesso ne rendono non semplice l'identificazione. Talune imprese, infatti, possono scorgere in esso uno strumento strategico per rispondere alle (o anticipare le) pressioni che provengono dal contesto in cui operano o dal più ampio contesto internazionale. Altre imprese, invece, possono essere guidate da motivazioni di carattere valoriale o etico dei soggetti che le hanno fondate o che in esse operano. Altre ancora dalla compenetrazione dell'uno e dell'altro motivo, e così via.

L'orientamento sociale dell'impresa prende le mosse dalla vasta letteratura ed esperienza sulla responsabilità sociale dell'impresa che

trae i suoi principi ispiratori ancora sul finire degli anni '30 in autori quali Barnard, Clark e Kreps ed i suoi albori intorno agli anni '50 con Bowen per svilupparsi in una molteplicità di approcci e prospettive (Carroll, 1999) che ancora oggi arricchiscono il dibattito teorico ed operativo coinvolgendo anche le più importanti Istituzioni internazionali (Argiolas, 2004b). Nella prospettiva dell'Unione europea le imprese intenzionate ad essere socialmente responsabili: "Decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società" (Commissione europea, 2001, p. 4) per cui: "Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo 'di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate" (Commissione europea, 2001, p. 12).

Si può però evidenziare l'eventualità che le imprese adottino comportamenti contraddittori, ossia, da una parte, pongano in essere azioni socialmente responsabili, dall'altra, azioni socialmente gravemente irresponsabili. Ciò richiama due aspetti fondamentali: la necessità di autenticità e trasparenza dei comportamenti; il superamento della confusione tra filantropia e responsabilità sociale.

Il primo aspetto trova un significativo banco di prova innanzitutto nelle dinamiche intraorganizzative, dove la "finzione" viene ben presto smascherata con conseguenze dannose per l'impresa stessa (Barnard, 1970), ma anche nelle dinamiche interorganizzative soprattutto se caratterizzate da continuità.

Il secondo aspetto, richiama il superamento della logica dei "due tempi" in cui "il primo è quello della massimizzazione del profitto nella produzione, con tutti gli accorgimenti possibili per elevare l'efficienza, anche a costo della salute psicofisica dei lavoratori; il secondo è quello della redistribuzione di parte dei profitti attraverso l'imposizione, e quindi la mano pubblica, e/o attraverso le fondazioni private" (Negri, 2005, p. 32). Oggi tale prospettiva non pare più adeguata e si ritiene, invece, quanto mai necessario dirigere l'impresa verso il raggiungimento degli obiettivi che la sua tipica missione richiede, mantenendo fede alla logica della coerenza rispetto ad un sistema forte di valori che distenda la sua influenza in tutto l'arco dell'operare dell'impresa.

Si pone quindi la necessità di adottare un vero e proprio "orientamento sociale" dell'impresa, che tutta la pervada, il che significa "implementare una prospettiva integrata, multidimensionale, in cui tutte le responsabilità (economiche e sociali) vengono ottemperate

con un animus comune” (Argiolas, 2005, p. 95) radicando il proprio modo di essere e di agire sulla centralità della persona<sup>4</sup> e traendo da questa opzione le implicazioni conseguenti sia nelle relazioni infraorganizzative che interorganizzative.

L’operare insieme delle persone, sia nelle relazioni infraorganizzative che interorganizzative costituisce il problema centrale che il *management* deve saper considerare per realizzare una gestione d’impresa, a qualunque fattispecie essa appartenga, in chiave moderna. Inoltre, una prospettiva antropologica che consideri i soggetti umani come “persone” può fornire una solida base per considerare adeguatamente l’orientamento sociale dell’impresa nella sua essenza e nelle sue implicazioni operative. Ciò che pare sempre più evidente, pur tra le differenziazioni e specificità, è l’emergere di una forte contaminazione (Powell, Di Maggio, 2000) tra le diverse tipologie di organizzazioni: alle imprese sociali si richiede maggiore imprenditorialità, ossia capacità di gestire con efficienza, efficacia e qualità, senza peraltro perdere l’aggancio alle profonde idealità che ne hanno determinato il sorgere e lo svilupparsi; alle imprese tradizionali è richiesta maggiore socialità: non è più possibile puntare all’efficienza senza considerare la persona quale punto di riferimento imprescindibile, forma e misura della propria socialità. In questo senso, l’impresa sociale si impegna, per così dire, formalmente, davanti alla legge ad operare per raggiungere obiettivi socialmente rilevanti anche attraverso forme, in larga parte, definite dalla legge. L’impresa tradizionale che intenda essere socialmente orientata si impegna volontariamente in questa direzione, puntando ad assumere comportamenti conseguenti che vanno oltre i vincoli di legge, che deve comunque osservare.

In ogni caso, l’impresa è chiamata a “favorire l’attivarsi di quelle capacità relazionali insite nei soggetti umani, nella consapevolezza che nella relazione tra le persone, nella loro comunione, si evidenzia un elemento imprescindibile della propria ed altrui realizzazione.” (Argiolas, 2006, p. 86). Barnard definisce le “condizioni di comunione”: “Quel sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali che è talvolta chiamato solidarietà, integrazione sociale, socievolezza o sicurezza sociale (nel senso originale, non nel suo presente svilito senso economico).” (Barnard, 1970, p. 136).

<sup>4</sup> Nel presente contributo il termine soggetto umano o persona si riferisce ad un soggetto “dotato di autocoscienza e di coscienza morale, portatore di valori e valore esso stesso”, (Sorgi, 1998, p. 35). Per un approfondimento del fondamento antropologico dell’orientamento sociale dell’impresa si veda Argiolas (2004a).

Quindi, non si tratta di attribuire socialità ad un'organizzazione per il solo fatto che offre beni e servizi di tipo sociale. Ciò che determina l'orientamento sociale, giova ribadirlo, è il modo in cui si svolgono le normali attività d'impresa. Evidentemente per raggiungere la "comunione" occorre dotarsi di strumenti utili allo scopo, capaci cioè di dare spazio a quelle dinamiche relazionali tipiche della persona, proprio in quanto soggetto dialogico e relazionale.

Il dialogo (inteso non solo quale comunicazione tra più, ma, in senso più ampio, come capacità di immedesimarsi nell'altro), la fiducia e la reciprocità possono essere considerati un sistema di determinanti che operando congiuntamente creano le condizioni perché si generi la comunione, quindi veri e propri pilastri di quell'edificio manageriale che è l'orientamento sociale dell'impresa (Argiolas, 2005).

In questa prospettiva l'adozione dell'orientamento sociale può costituire uno "spazio manageriale condiviso" da realtà organizzative caratterizzate da elementi di comunanza ed allo stesso tempo di specificità, ma che intendano essere impegnate socialmente ponendo effettivamente e concretamente la persona al centro della loro missione, della loro strategia, della loro azione. Ecco perché nel prosieguo della trattazione si utilizzerà il vocabolo impresa per considerare al contempo sia l'impresa sociale che l'impresa tradizionale che intenda essere socialmente orientata.

## 5. Gli orientamenti d'impresa in chiave moderna

Ci si può chiedere se gli orientamenti così come si sono sviluppati storicamente rappresentino fedelmente il quadro in cui le imprese operano e le modalità che concretizzano la loro filosofia d'azione o, piuttosto, se non sia necessario rivisitarli in chiave moderna ed integrata.

Di fatto l'attenta riconsiderazione degli orientamenti d'impresa adeguatamente correlati con l'orientamento sociale favorisce lo sviluppo di una prospettiva manageriale agile e flessibile, adottabile dalle diverse tipologie d'impresa che intendano essere socialmente orientate. Analizzare continuamente il proprio modo di essere e di operare alla luce dei valori che sostanziano la *mission* aziendale costituisce una modalità stringente per non accontentarsi di mere dichiarazioni d'intenti che alla lunga si rivelano ininfluenti sulle pratiche operative e misurare la propria "socialità" sui fatti concreti più che sulle enunciazioni di principi che, seppure importanti, divengono inutili e controproducenti se sconfessati dall'operare quotidiano.

### *La dimensione interna o del "come produrre"*

Soffermendo l'attenzione sulle dinamiche interne all'impresa pare rilevante sottolineare quali siano gli elementi più importanti da non trascurare per condurla verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Tra i vari aspetti che concorrono a delineare le caratteristiche principali del contesto nel quale l'impresa si trova attualmente ad operare, pare utile sottolineare:

- un primo aspetto riguardante il primato del fattore conoscenza;
- un secondo aspetto riferibile all'incompletezza dei contratti;
- un terzo aspetto riconducibile alla gestione della diversità delle persone.

Se nel passato l'impresa era caratterizzata dal predominio del fattore capitale, con l'avvento della società dei servizi, il predominio è certamente appannaggio della conoscenza (Rullani, 2004). Il fattore conoscenza è detenuto dalle persone, ma la massima profusione d'impegno da parte di queste nella condivisione del proprio patrimonio conoscitivo e quindi nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi non è né ovvia né automatica. Tali circostanze costringono i *manager* a ricercare ed adottare nuove vie nella conduzione delle imprese. In particolare un ruolo non secondario è svolto dalla conoscenza tacita. Essa è una forma di conoscenza strettamente legata all'esperienza che le persone maturano nella pratica operativa, quindi correlata alle caratteristiche personali dei soggetti stessi e del contesto nel quale essi sono inseriti. Il punto è che le persone "sanno di più" di ciò che riescono ad esplicitare, a spiegare, a codificare (Polanyi, 1967), quindi risulta del tutto evidente l'importanza di far emergere tale tipo di conoscenza che, proprio per la sua conformazione ed unicità costituisce un potenziale estremamente importante per chi la detiene. La condivisione della conoscenza (quella codificata e, ancor più, quella tacita) risulta tanto importante quanto tutt'altro che agevole. In questo senso, un ruolo estremamente importante è svolto dalle reti di relazione (Rullani, 2004) che si sviluppano nei vari contesti. Occorre pensare a dei "processi facilitatori" in cui la conoscenza tacita si alimenti e si diffonda. Talune conoscenze, esperienze, rischiano di "spegnersi" in chi le possiede se non vengono condivise. Attivare le "condizioni di comunione" attraverso le sue determinanti costituisce una via non soltanto per condividere le conoscenze tacite di cui si dispone consapevolmente, ma anche per scoprire quelle di cui si dispone in modo inconsapevole, ma che la relazione (non qualunque tipo di relazione) con gli altri fa emergere.

Quanto appena affermato rimanda direttamente al secondo aspetto cui si è fatto cenno precedentemente: la necessità di considerare attentamente l'incompletezza dei contratti, e conseguentemente l'importanza della gestione di tutti quegli elementi non univocamente definiti, o non definiti affatto, nei contratti di lavoro. Un contratto incompleto che preveda cioè, per esempio, solo un livello minimo di *effort* osservabile, porterà sulla base delle assunzioni classiche, il datore di lavoro a prevedere che il lavoratore si attesterà su tale livello minimo. Alla luce di questa previsione il livello di incentivo erogato sarà proporzionalmente basso. In questo modo l'incompletezza del contratto produce un esito inefficiente. Tale esito però dipende non solo da questa incompletezza, ma anche dall'idea che il datore di lavoro ha sul lavoratore. Si determina quindi una sorta di circolo vizioso nel quale il principale (per esempio, l'imprenditore o il *manager*) immagina che l'agente (il collaboratore) sia opportunistica e non lo incentiva ad essere affidabile e quindi quest'ultimo si comporterà in modo opportunistica. Se invece il principale non attribuisce all'agente un opportunismo *a priori* e si comporta di conseguenza, dando fiducia, l'agente risponderà frequentemente reciprocando tale fiducia superando, in questo modo, l'inefficienza derivante dall'incompletezza contrattuale (Fehr, Gächter, 1998). Questo conferma l'importanza delle relazioni basate su fiducia e reciprocità, ma bisogna ulteriormente tener conto che oltre agli aspetti puramente relazionali, nei comportamenti degli agenti hanno un peso rilevante anche le motivazioni intrinseche, legate cioè al fatto che i soggetti attribuiscono a certe classi di comportamenti un valore in sé, piuttosto che strumentale (Frey, 1997).

Occorre tenere presente che tali motivazioni sono per così dire "impagabili", non si possono acquistare, piuttosto si possono riconoscere ed apprezzare ottenendo, tra l'altro, l'effetto di un loro rafforzamento (Deci, 1975). In altri termini, è necessario considerare la possibilità che si instauri un conflitto tra diverse tipologie di motivazione: mentre l'uso di incentivi monetari fa leva efficacemente sugli aspetti estrinseci delle motivazioni, al contempo può spiazzare ed erodere in qualche modo gli aspetti intrinseci. In questo modo si può verificare un esito netto controproducente in virtù del quale il comportamento che si sarebbe voluto favorire viene di fatto scoraggiato. In quest'ambito un ruolo importante è svolto dalle intenzioni. Infatti, la presenza di un'"ntenzione strumentale" da parte di chi eroga l'incentivo (materiale o immateriale che sia) può sortire l'effetto oppo-

sto a quello desiderato (Bénabou, Tirole, 2003), cioè un decremento della motivazione stessa e quindi dell'impegno profuso. Ciò che emerge è la rilevanza della qualità della relazione che si intesse tra i vari soggetti, soprattutto in tutte quelle espressioni che favoriscono la trasparenza e l'autenticità delle relazioni stesse limitando i rischi di strumentalizzazione, da una parte, e di interpretazione erronea, dall'altra.

Questa esigenza è, oggi più che mai, irrinunciabile, infatti, come è stato correttamente sottolineato, "una generazione fa, il *business* voleva che i dipendenti facessero esattamente ciò che veniva detto loro di fare e la *leadership* aziendale comprava la loro acquiescenza con un sistema di ricompense puramente estrinseche. La motivazione estrinseca aveva confini piuttosto ristretti (definita da frasi del tipo "Non è compito mio"), ma otteneva risultati accettabili con un minimo di complicazione. Oggi, affrontando pressioni competitive che una generazione precedente difficilmente avrebbe potuto immaginare, i *manager* hanno bisogno di dipendenti che pensino costantemente e in modo creativo alle esigenze dell'organizzazione. Hanno bisogno di dipendenti con altrettanta motivazione intrinseca ed un senso di gestione aziendale tanto profondo quanto ogni *executive* aziendale" (Argyris, 1995, p. 20).

Una delle maggiori difficoltà che i *manager* devono affrontare è correlata alla diversità dei collaboratori, nel loro modo di pensare ed agire, nei rapporti che instaurano tra loro nelle dinamiche formali ed informali. Infatti, "la persona individualmente considerata, è portatrice oltre che di specifici interessi, di un proprio bagaglio di conoscenze che mette a disposizione dell'entità nella quale opera, la quale, a sua volta, ha tra i suoi compiti proprio quello di coordinare gli impegni di soggetti tra loro così diversi, di riuscire, in altri termini, a trovare le soluzioni appropriate per porli in relazione reciproca in modo da favorire un impegno congiunto e finalizzato al sistema delle mete organizzative" (Melis, 2002, p. 157).

Se impiegare il tempo con i collaboratori per il dialogo, approfondendo la reciproca conoscenza mettendo in atto l'ascolto reciproco, inteso in un'accezione ampia, come apertura all'altro ed immedesimazione nell'altro, genera effettivamente un costo, costituisce allo stesso tempo non solo una modalità relazionale che valorizza la persona creando le condizioni per la fioritura umana, bensì favorisce indirettamente, da una parte, l'effettivo esercizio della *leadership*, dall'altra, la libera espressione delle peculiari capacità personali. Inoltre, è stato autorevolmente sottolineato che anche nelle situazioni di crisi

e caratterizzate da rigidità, nel senso che non è possibile realizzare *turnover* nel personale, "le 'relazioni - dei manager - con i dipendenti' sono un dato praticamente non modificabile; a fare la differenza sono le loro 'relazioni con le persone'" (Drucker, 2003, p. 102).

Certamente quella del dialogo è un'arte che non si improvvisa. Dialogare significa saper parlare, ma anche e soprattutto saper ascoltare. La parola, a seconda della modalità in cui si attiva, può essere uno strumento di "incontro", un ponte tra i dialoganti, se va alla ricerca di ciò che unisce, se è rispettosa dell'altro, anche nel dissenso, se è coerente espressione di ciò che si è; oppure di "scontro" o di separazione, nei casi opposti. L'ascolto si può concretizzare in molti modi ed a vari livelli di intensità e per far ciò è necessario dare spazio al silenzio. Con quello che potremmo definire il "silenzio della voce", ad esempio, si dà all'altro la possibilità di esprimersi senza sovrapposizioni che ne impediscano la comprensione; con il "silenzio della mente" si pospongono i propri pensieri e ragionamenti per ricevere quelli dell'altro, evitando pregiudizi (o ragionamenti del tipo "so già cosa vuoi dirmi") che impediscono all'altro di esprimersi più pienamente e, di fatto, ostacolano l'attivarsi delle innumerevoli possibilità di creazione di nuovi percorsi cognitivi che possono scaturire dalla relazione; infine, con il "silenzio dell'anima" si pospongono le proprie categorie per comprendere quelle dell'altro cercando di andare a cogliere le motivazioni più profonde che sottostanno al pensiero ed all'azione altrui. Evidentemente, le molteplici vie attraverso le quali il dialogo si può realizzare dipendono dalle caratteristiche dei soggetti della relazione. Perché il dialogo sia fruttuoso occorre che ci sia una profonda immedesimazione nell'altro; quanto più ampia è l'apertura reciproca tanto maggiori sono le possibilità di reciproca comprensione.

Appare in tutta evidenza che il dialogo, come è stato appena delineato, trova un terreno fertile in quelle relazioni che siano sostanziate da fiducia. Perché ciò si possa realizzare pienamente è necessario che tali comportamenti fiduciosi trovino risposte affidabili (Pelligra, 2002). Infatti, se una relazione fiduciaria va a buon fine, ossia chi ha ricevuto fiducia risponde positivamente, si crea un importante precedente che autoalimenta la fiducia stessa; se invece tale relazione non va a buon fine, la fiducia viene tradita, si può determinare l'effetto inverso, generando sfiducia. Peraltro, bisogna tener presente che in ambito organizzativo la tentazione di tradire la fiducia è sempre, per così dire, dietro l'angolo. Occorre quindi considerare attentamente le condizioni che favoriscono l'affidabilità e la reciprocità.

A questo proposito, un aspetto di assoluta rilevanza riguarda il meccanismo, già evidenziato nelle pagine precedenti, della simmetria: “se da una parte la fiducia suscita affidabilità, simmetricamente, la diffidenza favorisce l’insorgere di comportamenti opportunistici” (Pelligra, 2007, p. 249). Diffondere la fiducia come caratteristica essenziale nei rapporti interpersonali tra tutti, ai vari livelli, creando le condizioni perché si realizzi la reciprocità, costituisce in sé un forte elemento di coesione. Dare fiducia assicurando, ad esempio, congrui spazi di discrezionalità ed autonomia attraverso i quali i collaboratori possano esprimersi e reciprocare con prestazioni caratterizzate da forte motivazione ed alto livello di impegno, costituisce una via sia per il perseguimento efficiente ed efficace delle mete organizzative che per la realizzazione delle persone.

Un altro elemento da considerare è quello evidenziato dal cosiddetto “effetto libertà”. Si è osservato, infatti, che se un soggetto percepisce di essere libero di poter rispondere positivamente o negativamente alla richiesta ricevuta, sarà stimolato a corrispondere al comportamento atteso (Guéguen, Pascual, 2000; Chartrand, Pinckert, Burger, 1999). In questo caso risulta, però, imprescindibile far acquisire la giusta percezione della responsabilità che una maggiore autonomia e discrezionalità comporta, evidenziando anche l’importanza dell’affidabilità, superando decisamente, da una parte, una mentalità esclusivamente competitiva che criminalizza l’errore, senza trascurare, dall’altra, che comportamenti sleali, di tradimento della fiducia, possono attivare, secondo la logica della *strong reciprocity*, comportamenti sanzionatori per i quali, ad esempio, la fiducia può essere ritratta.

Accrescere la consapevolezza dell’importanza della cooperazione e della comunicazione e la pratica del dialogo costante, traendo beneficio dalle esperienze positive e negative di tutti, come occasione di crescita personale e collettiva, di sviluppo e miglioramento dell’impresa nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali, costituisce una modalità operativa che scoraggia il tradimento della fiducia (Elangovan, Shapiro, 1999).

Quanto detto costituisce una dimensione non trascurabile nella creazione di una rete di relazioni orientata al perseguimento della missione dell’impresa, alla condivisione ed implementazione della strategia, e quindi al raggiungimento degli obiettivi organizzativi preventivamente definiti; in altri termini, significa creare le condizioni per la realizzazione di un’adeguata coesione interna puntando decisamente ai principali fattori che la determinano.

### *Le relazioni impresa-cliente-ambiente*

Un aspetto non irrilevante che le imprese sono chiamate a considerare è quello relativo al rapporto con il cliente e con il più ampio contesto di *stakeholder*. È stato ampiamente dimostrato, che il raggiungimento del profitto o, più precisamente, del massimo profitto, non può essere considerata la finalità dell'impresa, anzi questa prospettiva può essere considerata una "patologia del finalismo d'impresa" (Coda, 1998). Ciò che, invece, viene sottolineato è che un'impresa senza clienti non esiste. Il Levitt (1990, p. 13) afferma con forza che: "Fino a poco tempo fa, molte aziende avevano un'idea alquanto diversa del proprio scopo. Affermavano semplicemente che era fare soldi. Ma ciò si è dimostrato privo di significato quanto asserire che lo scopo della vita è mangiare. Mangiare è un requisito, non uno scopo della vita. Senza mangiare la vita finisce. Il profitto è un requisito dell'azienda. Al pari del cibo per il corpo il profitto va visto come la differenza tra ciò che entra e ciò che esce" e ribadisce che se: "Non si può contare su un numero adeguato di clienti stabili, non vi è né azienda né profitto" (Levitt, 1990, p. 3).

Una volta i beni e servizi che i clienti si aspettavano avevano una forte connotazione materiale, tangibile. Oggi la dimensione intangibile dei beni e servizi offerti assume un ruolo che in passato non era neanche immaginabile. Se questo è vero per tutti i tipi di servizio lo è in modo del tutto particolare per i cosiddetti servizi alla persona e tra questi i servizi di assistenza e cura, tradizionale ambito di intervento di una parte delle imprese sociali. In questi ultimi, infatti, ciò che assume un ruolo del tutto preminente è la relazione che si instaura tra colui che offre il servizio e colui che riceve il servizio stesso. In termini più generali ciò che conta non è più soltanto il cosa si fa, bensì il come lo si fa. La relazione tra i soggetti entra a far parte pienamente del servizio offerto, e questo anche se questa dimensione non è facilmente misurabile: chi può stabilire il prezzo di un sorriso? Chi può imporre un sorriso a contratto? I beni relazionali si producono insieme, sono il frutto di elementi intangibili come "conoscenza reciproca, comunanza di esperienze, abitudine alla collaborazione" (Gui, 1999, p. 116).

D'altra parte l'aspetto relazionale assume rilevanza crescente in tutte le transazioni di mercato. In quelle situazioni di offerta di beni e/o servizi caratterizzate da forte asimmetria informativa acquista una valenza particolarmente significativa. Si pensi al caso dell'operatore bancario o finanziario: se l'impresa di cui fa parte adotta l'orienta-

mento sociale, dovrà considerare con particolare attenzione se il livello di rischio del “pacchetto” che sta offrendo al cliente sia adeguato, non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo. In altre parole il servizio offerto dovrà essere concepito “su misura”, in questo senso la trasparenza nella comunicazione costituisce un elemento costitutivo del rapporto fiduciario che si instaura tra venditore ed acquirente ed il dialogo profondo crea le condizioni per una compenetrazione delle prospettive dei protagonisti dell’“incontro” (Gui, Sugden, 2005, p. 32).

Adottare l’orientamento sociale nell’ambito della relazione impresa-cliente significa quindi mettersi consapevolmente ed intenzionalmente nei “panni del cliente”, abbracciare la sua prospettiva, valutare insieme se il servizio che gli si sta offrendo sia realmente corrispondente a ciò che egli si aspetta e di cui ha effettivamente bisogno e riconoscere che la relazione assume valore per sé. Tale valore diviene, così, patrimonio comune dei soggetti della relazione<sup>5</sup>.

La complessità che pervade il contesto nel quale oggi le imprese operano evidenzia la necessità di stabilire forti relazioni con tutti gli *stakeholder*. È dall’ambiente infatti che l’impresa riceve le risorse più importanti per la propria sopravvivenza, infatti, “l’ambiente esterno non costituisce solo una fonte di riferimenti generali estranei, ma un “retrotterra” con cui l’impresa deve necessariamente interagire in quanto è proprio nell’ambiente che reperisce le risorse per la sua trasformazione e morfogenesi” (Giudici, 1997, p. 109).

Il passaggio dal valutare l’ambiente quale variabile da considerare e da cui difendersi, o rispettare, a sistema di *stakeholder* con cui interagire fattivamente con un atteggiamento pro-attivo ed in un’ottica di *partnership* volta al miglioramento delle condizioni ambientali e sociali per tutti, è pregno di implicazioni. Ciò rende necessario creare reti di relazioni non solo tra le singole persone, ma anche tra le organizzazioni (Parolin, 2002; Carrus, Melis, 2006) in cui il sapere cognitivo, professionale e relazionale fluisca copioso, orientando le azioni dei singoli e delle organizzazioni stesse alla creazione di uno sviluppo socio-economico diffuso e sostanziato da un orizzonte di senso condiviso. Viviamo, infatti, in una società nella quale “le diverse specificità economiche, produttive, sociali e culturali possono entrare in interazione, in comunicazione a scala mondiale e - grazie alla diffusione di conoscenze, tecnologie ed informazioni - diventare parti interconnesse di un sistema più ampio.” (Caselli, 1997, p. 39) In

<sup>5</sup> Per un approfondimento sul tema del capitale relazionale si veda Gui, Sugden, 2005.

questo contesto, l'impresa è chiamata a fornire il proprio contributo per l'edificazione di ambienti coesi economicamente e socialmente ed in cui le diverse componenti possano offrire il proprio specifico apporto. In questo senso l'adozione dell'orientamento sociale può costituire quella sottile linea di confine dove realtà con diverse specificità si possono incontrare per costruire una società davvero a misura di persona, in cui la qualità della vita cresce per tutti.

## 6. Conclusioni

Se i vari orientamenti così come si sono sviluppati storicamente mostrano un'evoluzione della modalità in cui l'impresa veniva gestita, l'attuale contesto impone una riconsiderazione degli elementi caratterizzanti ciascun orientamento in chiave moderna. Di più, non è sufficiente considerare una gestione d'impresa caratterizzata da un orientamento di tipo monolitico, unidimensionale, bensì, più opportunamente, da un orientamento multidimensionale che sappia ricomprenderli tutti per condurre l'impresa verso la via della sopravvivenza e del successo. Per cui, se l'orientamento alla produzione oggi non può essere limitato semplicemente e riduttivamente, come avveniva in passato, ad una ricerca di modalità di produzione "tecnicamente" più efficienti ed efficaci, la sua riconsiderazione apre una molteplicità di problematiche legate alla valorizzazione ed allo sviluppo del fattore conoscenza. Ciò rimanda l'attenzione inevitabilmente alle persone che nell'impresa operano, anzi ne costituiscono l'elemento fondamentale, ed alle modalità in cui queste vengono gestite. L'integrazione dell'orientamento alla produzione con quello sociale richiama, così, la considerazione degli aspetti sopraccitati in una prospettiva più ampia, che consideri la persona nella sua integralità, trovando risposte concrete ad interrogativi che già in tempi ormai non più recenti erano stati proposti: "Ci interessano le persone con i loro interessi? Nel linguaggio dell'uomo d'affari questo significa: è un ristretto concetto tecnico di produttività (*productivity*) ed un corrispondente concetto di costo, il criterio fondamentale per le decisioni d'affari (così come oggi è)? O è invece un più ampio concetto di produttività (*productiveness*) nella quale si includano i valori umani?" (Blum, 1958, p. 86). In altri termini, occorre fare i conti sia con la "volontà" che con la "capacità sociale o relazionale" delle persone. Condividere le conoscenze, le competenze, decidere di operare effettivamente insieme con gli altri, con alti livelli di motivazione,

considerando le diversità come opportunità e ricchezza, non è ovvio né scontato. Occorre quindi creare le condizioni perché tali volontà e capacità siano rinforzate da un contesto organizzativo che sappia autenticamente rispettare e valorizzare la persona e, allo stesso tempo, che favorisca e sviluppi la capacità relazionale dei singoli e dei gruppi attraverso strumenti e modalità relazionali adeguate.

Al tempo stesso, l'impresa produce beni e servizi per il mercato, quindi è al mercato che si riferisce. Non si può per questo parlare di impresa se essa non ne rispetta le regole, operando secondo i criteri di efficienza, efficacia e qualità, soprattutto con una precisa attenzione ai clienti, facendo in modo di conquistarne la fiducia ed operando in modo da fidelizzarli attraverso un continuo indirizzo alla soluzione dei loro problemi. L'integrazione con l'orientamento sociale richiama, in questo caso, una sempre maggiore attenzione al nuovo ruolo del cliente sia nella realizzazione del prodotto (secondo l'ottica della *prosumership*), sia nelle aspettative di carattere sociale che esso ripone nei confronti dell'impresa e, come già sottolineato, attribuendo estrema rilevanza agli effetti che il bene/servizio offerto ha sul benessere del cliente stesso e della collettività.

Inoltre, l'impresa è costantemente in interazione, oltre che con il mercato, con l'ambiente più generalmente considerato dal quale intende cogliere appieno le opportunità, tenendo conto dei profondi mutamenti che in esso si compiono a ritmi davvero sostenuti i quali ne influenzano il suo modo di essere e di divenire. L'integrazione con l'orientamento sociale fornisce a questa prospettiva una valenza di impegno pro-attivo e *multi-stakeholder*. Non si intende certo suggerire di porre in essere un atteggiamento di sudditanza che favorisca la pratica della "dittatura dello *stakeholder*"<sup>6</sup>, ma neanche semplicemente approcci volti a realizzare esclusivamente un miglior posizionamento strategico dell'impresa. Si intende invece sottolineare qui l'importanza di attivare azioni coerenti con l'impegno sociale assunto nell'ambiente, costruendo reti di relazioni sociali che generino ed accrescano il "capitale sociale" (Ostrom, Ahn, 2003) dell'intera comunità locale ed internazionale.

La consapevolezza della volontà di assumere un impegno sociale, si trasforma, quindi, effettivamente in un orientamento sociale se pervade l'impresa nella sua interezza, al suo interno e nelle relazioni

<sup>6</sup> Può essere questo il caso delle imprese che dipendono esclusivamente dal committente pubblico il quale, in definitiva, con le sue decisioni, ed al mutare delle condizioni di contesto, ha il potere, per così dire in modo unilaterale, di determinare la sopravvivenza o meno di quell'impresa.

con l'esterno, dilatandone la *mission*, sostanziandone la strategia e guidandone le azioni operative, puntando ad ottemperare alle responsabilità economiche e sociali in modo integrato e con un *animus* comune. Essa, in altri termini, è chiamata ad esercitare un ruolo ancor più marcato e forte sia nell'ambito dello sviluppo sociale che di quello economico. La *mission* dell'impresa che adotta l'orientamento sociale si arricchisce, diviene poliedrica, e considera non solamente il "cosa" fare, ma anche il "come" fare e con quali "finalità intrinseche". La ragion d'essere dell'impresa non risulta quindi limitata esclusivamente alla produzione di beni e servizi, ed a far ciò secondo criteri di economicità, guidata da necessità di legittimazione e sopravvivenza. Essa, anzi, diviene aperta a dare il suo contributo allo sviluppo socio-economico, facendosi interprete, congiuntamente alle altre organizzazioni ed alle Istituzioni presenti nell'ambiente, delle istanze sempre nuove che scaturiscono dalla società civile e cercando di fornire ad essa adeguate risposte. Attraverso il suo *modus operandi*, infatti, l'impresa può incidere in modo significativo sull'ambiente, e nel suo relazionarsi con esso può essere ad un tempo "produttrice" di capitale sociale, "in tessitrice" di reti di buone relazioni sociali e quindi di sinergia ambientale, o "consumatrice" di capitale sociale, e quasi novella Penelope, "dissipatrice" di quelle stesse reti.

L'impresa, quindi, persegue un successo stabile e duraturo sia dal punto di vista economico che sociale, cercando di considerare in modo coerente le attese dei suoi interlocutori e contribuendo alla costruzione di una società e di un'economia capaci di valorizzare adeguatamente la persona, anzi che faccia di quest'ultima la misura e la forma della sua socialità. L'impresa, attraverso l'implementazione dell'orientamento sociale così come è stato delineato nelle pagine precedenti, può puntare decisamente a generare, mantenere o recuperare dentro di sé e attorno a sé il "con-senso", non solo nel significato di accordo tra più o di mera legittimazione ad agire, bensì quale "orizzonte di senso condiviso" di cui sostanziare l'agire in comune, gli obiettivi da raggiungere. In tal modo, in realtà, non solo non trascura le legittime e doverose aspettative di carattere economico che deve ottemperare, né soltanto si dimostra attenta alle istanze della società civile, ma risponde a quell'insopprimibile "vocazione comunitaria" che scaturisce direttamente dalla sua stessa natura.

## Bibliografia

- Argiolas G. (2004a), "La crescente attenzione scientifica ai soggetti umani nell'impresa e alle loro relazioni", *Annali della Facoltà di Economia di Cagliari*, nuova serie, vol. XX, Franco Angeli, Milano.
- Argiolas G. (2004b), "L'orientamento sociale dell'impresa: situazione e prospettive", *Annali della Facoltà di Economia di Cagliari*, nuova serie, vol. XX, Franco Angeli, Milano.
- Argiolas G. (2005), *L'orientamento sociale dell'impresa nella società della conoscenza*, mimeo, Università degli Studi di Cagliari.
- Argiolas G. (2006), "Imprenditori ad alta qualità sociale", *Etica per le Professioni*, n. 2, Euganea Ed., Padova.
- Argyris C. (1995), "Il dialogo in azienda migliora i risultati", *Harvard Business Review*, n. 2, marzo-aprile.
- Barnard C.J. (1970), *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino.
- Bénabou, R., Tirole J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, 70, pp. 489-520.
- Blum F.H. (1958), "Social Audit of the Enterprise", *Harvard Business Review*, marzo-aprile.
- Bonazzi G. (1995), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Campi S., Giorgetti G. (2004), "Cambiamento organizzativo e isomorfismo: verso una convergenza tra profit e non profit?", Atti del V Workshop dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale, *Innovazione organizzativa e tecnologie organizzative*, Roma, 5-6 febbraio 2004.
- Carroll A.B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, vol. 38, n. 3, Sept.
- Carrus P.P., Melis G. (2006), *L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità. Risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- Caselli L. (1995), "Finalità generali dell'impresa", in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Caselli L. (1997), "Processi di globalizzazione e democrazia economica", *Economia e Politica Industriale*, n. 94.
- Caselli L. (2004), "Ethics in Organizations: Theory and Practice", *Rivista di Politica Economica*, n. I-II, Jan.-Febr.
- Chartrand T., Pinckert S., Burger J. (1999), "When Manipulation Backfires: The Effects of Time Delay and Requester on the Foot-in-the-door Technique", *Journal of Applied Social Psychology*, n. 29, pp. 211-221.
- Coda V. (1998), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Commissione Europea (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 Def., Bruxelles.
- Deci E. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York.
- Drucker P.F. (2003), *Il management della società prossima ventura*, Etas, Milano.

- Elangovan A.R., Shapiro D.L. (1999), "Il tradimento della fiducia entro le organizzazioni", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 173.
- Fehr E., Gächter S. (1998), "How Effective are Trust and Reciprocity-based Incentives?", in Ben-Ner A., Putterman L. (a cura di), *Economics, Values and Organization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc.
- Frey B. (1997), *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Giorgetti G. (2005), "L'impresa sociale in evoluzione: una legge delega per riconoscerla, incentivarla, controllarla?", *Impresa Sociale*, n. 2.
- Giudici E. (1997), *I mutamenti nelle relazioni impresa-ambiente*, Giuffrè, Milano.
- Guéguen N., Pascual A. (2000), "Evocation of Freedom and Compliance", *Current Research in Social Psychology*, n. 5, pp. 264-70.
- Gui B. (1999), "Organizzazioni produttive con finalità ideali e realizzazione della persona: relazioni interpersonali ed orizzonti di senso", in Bruni L. (a cura di), *Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma.
- Gui B., Sugden R. (a cura di) (2005), *Economics and Social Interaction*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lambin J.J. (20-1000), *Marketing strategico e operativo*, Mc Graw Hill, Milano.
- Levitt T. (1990), *Marketing Imagination*, Nuova edizione aggiornata, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Melis G. (2002), "Il sapere relazionale nell'attuale realtà delle imprese", in Giudici E. (a cura di), *Scritti di economia delle imprese nella nuova realtà operativa*, Franco Angeli, Milano.
- Negri V. (2005), "Linee introduttive alla storia della responsabilità sociale dell'impresa", in Tarchi P. (a cura di), *Etica del profitto e responsabilità sociale dell'impresa*, Città Nuova, Roma.
- Ostrom E., Ahn T.K. (2003), *Foundations of Social Capital*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Parolin G. (2002), "La fiducia nelle reti di imprese", *Impresa Sociale*, n. 62.
- Pelligra V. (2002), "Fiducia R(el)azionale", in Sacco P.L., Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Pelligra V. (2007), *I paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Perrow C. (1982), *Le organizzazioni complesse*, Franco Angeli, Milano.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.
- Powell W.W., Di Maggio P.J. (a cura di) (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Rispoli M. (a cura di) (1989), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- Sen A. (1986), "Sciocchi razionali: una critica dei fondamenti comportamentistici della teoria economica", in Sen A., *Scelta, benessere, equità*, Il Mulino, Bologna.

Shapiro B.P. (1988), "What the Hell is Market-Oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66, nov.-dic.

Sorgi T. (1998), *Costruire il sociale*, Città Nuova, Roma.

Tagliagambe S., Usai G. (1999), *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano.

Usai G. (2002), *Le organizzazioni nella complessità*, Cedam, Padova.

Weisbrod B.A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge, MA, Londra.

## Limiti della reciprocità, limiti del potere

*Nicolò Bellanca*

### **Sommario**

1. Introduzione: definizioni ed assunzioni - 2. Il potere dei gruppi ristretti - 3. Dalle minoranze organizzate alle organizzazioni formali - 4. Meccanismi d'indebolimento endogeno - 5. Meccanismi di rivalità con altre organizzazioni - 6. Conclusioni

### **1. Introduzione: definizioni ed assunzioni**

Un fascicolo dedicato a “Fiducia, beni relazionali e capitale sociale” non può non occuparsi anche del “lato oscuro” di questi fenomeni: il conflitto per il potere nei gruppi e nelle organizzazioni. Nello svolgere questo compito dedicheremo attenzione sia ai limiti della reciprocità, senza i quali il conflitto non emergerebbe, sia ai limiti del potere, senza cui ogni collaborazione e ogni cambiamento sociale sarebbero impossibili. Iniziamo proponendo una personale formulazione dei concetti-cardine del successivo ragionamento.

1. L'azione collettiva è un'interdipendenza sociale indivisibile: un processo intersoggettivo che non può essere realizzato scomponendolo in azioni singole. Nelle sue manifestazioni più significative, l'azione collettiva è promossa da gruppi. Un gruppo sociale si caratterizza in quanto ha una struttura interna che colloca i soggetti in posizioni reciprocamente ben definite, e dei confini che stabiliscono chi ne è membro.
2. Per realizzarsi, un'azione collettiva richiede un coordinamento dei soggetti implicati, ossia una regolazione della loro interdi-

- pendenza. Ciò comporta processi di modificazione reciproca dei comportamenti, ossia una mutua influenza.
3. L'influenza diventa potere se qualcuno ha "l'abilità d'imporre un costo" a qualcun altro (Barzel, 2002, p. 18), ossia se l'influenza viene piegata in una direzione desiderata.
  4. Nella sua forma idealtipica, il potere nasce in presenza di quattro condizioni: a) le risorse di A sono salienti per B; b) A detiene il monopolio delle risorse salienti per B; c) B è privo di risorse salienti per A; d) B è nell'impossibilità di ricorrere alla violenza o alla coercizione contro A<sup>1</sup>.
  5. Quando i gruppi hanno interessi e credenze divergenti intorno alla gestione e ai fini dei processi sociali, nasce il conflitto per il potere: la lotta per spostare gli oneri su altri gruppi.
  6. Un potere è legittimo se viene accettato da tutte le parti, incluse quelle che lo subiscono, e riesce quindi a sospendere o almeno attenuare il conflitto.
  7. L'istituzione (l'organizzazione) è un insieme di regole inter-gruppo (infra-gruppo) che il potere legittimo cristallizza in tradizioni, convenzioni o leggi, e che rende effettiva una struttura di comportamento nei gruppi coinvolti.
  8. La politica è l'abilità di effettuare azioni collettive vincolanti. Per rendere vincolanti le azioni collettive, esse vanno iscritte in un'istituzione o in un'organizzazione.

Sulla scorta di queste definizioni, introduciamo quattro assunzioni. La prima è che gli uomini sono identitariamente eterogenei e, quando ciascuno di loro decide, lo fa da un punto di vista che è comunque parziale; ciò apre alla possibilità che la decisione s'ispiri a credenze ed interessi particolari<sup>2</sup>. La seconda è l'asimmetria di potere: in con-

<sup>1</sup> Stiamo seguendo un'impostazione che da Emerson (1962) e Blau (1964) giunge a Stoppino (1995) e (Rajan, Zingales 1998).

<sup>2</sup> Come argomenta Zolo (1996, pp. 58-72), essa non implica - sebbene, nella storia delle idee, abbia spesso comportato - un pessimismo antropologico, secondo il quale i mercati e la politica sarebbero ambiti in cui si esprime drammaticamente la malvagità e l'egoismo degli uomini. Non importa discutere se e quanto, nelle varie circostanze concrete, gli uomini siano "angeli" (che cooperano comunque) o "demoni" (che non collaborano mai). Un'analisi realistica procede piuttosto dalla più semplice considerazione che, se agli uomini si presenta l'opportunità di un vantaggio, possono decidere di coglierla: essi, per dirla con Machiavelli, non vanno pensati come necessariamente "corrotti", bensì come "corruttibili" in quanto tendono a rispondere al mutare degli incentivi e dei vincoli. Si veda l'interpretazione machiavelliana di Pettit (1997, pp. 252-253), che osserva: "Se progettiamo le istituzioni a partire dall'assunto realistico secondo cui chi detiene il potere è sempre corruttibile, dovremo progettare istituzioni che funzionano bene sia in presenza di agenti che non sono effettivamente corrotti, sia, come seconda linea difensiva, in presenza di agenti che lo sono. Una prospettiva che ci consenta di fare fronte ad

testi dinamici ed incerti, data l'eterogeneità dei soggetti, i requisiti che qui ed oggi favoriscono qualcuno, possono lì e domani privilegiare altri; ciò suscita differenti posizioni e percorsi nel controllo delle risorse cognitive e fisiche<sup>3</sup>. La terza suggerisce che i numeri contano (*numbers matter*): soluzioni la cui robustezza sia limitata a casi in cui i soggetti sono una coppia o un terzetto o gruppi ristretti, chiariscono poco il funzionamento della società<sup>4,5</sup>. La quarta consiste

entrambe le eventualità non può che essere ritenuta valida, propongo pertanto di condurre la discussione a partire da questo assunto realistico”.

<sup>3</sup> Nell'impostazione qui svolta, i soggetti sono eterogenei prima di effettuare scambi sociali tra loro. Si tratta di una differenza identitaria, che non riguarda la dotazione di risorse cognitive e fisiche, e che aiuta a spiegare il formarsi di credenze e preferenze. Pertanto possiamo perfino assumere soggetti eguali in termini di razionalità e di mezzi, senza con ciò eliminare le differenze intersoggettive, dalle quali scaturiscono, tra l'altro, le asimmetrie di potere. In altri termini, adottiamo un concetto di razionalità secondo cui vanno ricostruite le “buone ragioni” per cui qualcuno prima cambia identità (“quali fini mi danno significato?”) o credenze (“quali mezzi mi appaiono ammissibili?”), e quindi rielabora i propri calcoli economici (“quale rapporto tra benefici e costi è conveniente tra quelli accessibili?”).

<sup>4</sup> Qui ci si riferisce alla logica del “Dilemma del Cooperatore” (o del bene pubblico), che non coincide con quella del “Dilemma del Prigioniero”, malgrado la struttura strategica del secondo sia quella del primo con due giocatori e due azioni disponibili. Il dilemma del prigioniero è infatti esprimibile mediante queste condizioni: a) indipendentemente dal numero degli altri giocatori che cooperano, ogni giocatore guadagna di più non cooperando; b) la cooperazione universale sarebbe razionalmente preferita alla non-cooperazione universale. Il “Dilemma del Cooperatore” aggiunge una terza condizione, distinta e non implicata dalle precedenti; c) il guadagno che si riceve non cooperando è tanto maggiore quanto più ampio è il numero di altri che cooperano. Ne deriva, tra l'altro, che: 1) se, entro un gruppo ampio, desidero godere del bene pubblico senza contribuirvi, posso occultare in vari modi la mia scelta; se invece tento la medesima condotta tra pochi, sarò colto facilmente in fragrante e punito (è per evitare ciò che la versione canonica del “Dilemma del Prigioniero” lo fa svolgere tra reclusi che non possono comunicare tra loro); 2) in gruppi numerosi, l'unica minaccia in assenza di coercizione è, da parte di quelli che contribuiscono, d'interrompere la produzione a meno che i defezionatori non paghino la loro parte; ciò tuttavia tende a fallire, in quanto, in un gruppo di  $n$ ,  $n-1$  perderebbero complessivamente una quantità molte volte superiore a quella perduta dal *free-rider*; 3) anche se la minaccia avesse successo, il *free-rider* accetterebbe di pagare solo la più bassa frazione possibile del costo totale del bene pubblico; ciò comporta che gli  $n-1$ , per attuare la loro minaccia mediante una temporanea non fornitura del bene, perderebbero molto più di quanto alla fine potrebbero ottenere. Si rimanda a Bellanca (2007).

<sup>5</sup> Un soggetto razionale orienta la propria azione sociale rispetto ad obiettivi conseguendo i quali si attende di migliorare la propria condizione. Questa definizione non nega, ovviamente, la multidimensionalità delle motivazioni umane: *philia* ed altruismo, auto-espressione e regole morali, norme sociali e desiderio di piacere agli altri, dignità e convenienza a lungo termine. Tali motivazioni danno però forma a linee di condotta diverse a seconda della grandezza del proprio gruppo sociale. Quando il soggetto è immerso in relazioni diadiche oppure in piccoli gruppi, l'incidenza elevata del contributo di ciascuno alla vita collettiva è tale che egli può ritenere che il miglioramento di un altro soggetto sia un miglioramento anche per sé. Se tale è la sua valutazione, essa alimenta la reciprocità nella forma dell'empatia, dell'affetto o della fiducia. Ma supponiamo che quest'*homo reciprocans* cominci ad operare in gruppi ampi,

infine nel fondare l'analisi su azioni individuali volontarie: se spieghiamo un'azione collettiva mediante l'esistenza di organizzazioni, istituzioni, norme e culture condivise, sposteremo all'indietro la difficoltà in quanto dovremmo ancora delucidare come è nata l'azione collettiva che ha formato quel certo bene pubblico.

## 2. Il potere dei gruppi ristretti

Secondo la logica dell'azione collettiva (Lichbach, 1996), i gruppi ristretti esprimono quasi sempre, rispetto ai gruppi ampi, una superiore coesione interna ed una maggiore capacità e convenienza ad autorganizzarsi in modi durevoli ed efficaci. Ciò li conduce, perfino se all'inizio non dispongono di grandi mezzi, a soverchiare i gruppi ampi ed a prelevare da essi risorse sociali che li rafforzano ulteriormente. Il risultato è che i gruppi ristretti esprimono una superiorità organizzativa rispetto ai gruppi vasti:

*“La forza di qualsiasi minoranza è irresistibile di fronte ad ogni individuo della maggioranza, il quale si trova solo davanti alla totalità della minoranza*

nei quali altri tendono a defezionare per ottenere di più per se stessi. Essendo il suo obiettivo una maggiore collaborazione e solidarietà tra tutti, egli vuole che sempre più membri del gruppo reciprochino con lui e tra di loro. Ma non può più ottenere questo risultato ricorrendo alla reciprocità. Se infatti coopera, rende in generale più vantaggioso agli altri non cooperare, spingendo così il gruppo più lontano dallo scopo ch'egli desidera. Quando inoltre, come accade nei gruppi ampi, più soggetti sono congiuntamente coinvolti da un'azione altrui, egli non è in grado di ricambiare la passata collaborazione dell'uno, e di sanzionare la trascorsa defezione dell'altro: non riesce più ad escludere dai premi o dalle punizioni coloro che lo meritano, favorendo così, suo malgrado, la prevalenza di quelli che non cooperano. Un'illustrazione può essere tratta dal “Gioco dell'Ultimatum”, in cui due parti interagiscono anonimamente una volta sola: un giocatore propone all'altro come dividere una somma di denaro; se l'altro rifiuta la proposta, nessuno prende soldi. Esperimenti di laboratorio effettuati molte volte in contesti diversi mostrano che la somma offerta oscilla di solito tra il 20 ed il 50% dell'ammontare totale, e che se l'offerta del primo giocatore è “troppo” bassa, essa viene respinta dal secondo. Come interpretare questi risultati? Invocando afflitti solidaristici e norme di equità? Non possiamo né vogliamo escluderlo. Tuttavia, come annota tra gli altri Battigalli (2004), la spiegazione più efficace e parsimoniosa affiora appena cambiamo la grandezza del gruppo: se il “Gioco” comprende non due bensì dieci giocatori che fanno simultaneamente ed indipendentemente una proposta a Tizio, il quale deve decidere quale offerta accettare, costui sceglierà sempre l'offerta più alta, mentre la concorrenza spingerà i dieci a proporgli (quasi) tutta la somma disponibile. Dunque, Tizio è “egoista” quando s'incontra con dieci offerenti e “generoso” quando s'imbatte in un solo giocatore? Non sembra questo il punto. Piuttosto, già in questo semplice caso, è la mera numerosità del gruppo a modificare gli incentivi e le penalità. Riconoscere pertanto che numerose nostre azioni possono essere governate da motivazioni prosociali e dalla propensione umana alla cooperazione, non basta per scalfire la centralità del perseguimento degli interessi particolari nelle interazioni ampie di gruppo.

*organizzata; e nello stesso tempo si può dire che questa è organizzata appunto perché è minoranza. Cento, che agiscano sempre di concerto e d'intesa gli uni cogli altri, trionferanno su mille presi ad uno ad uno e che non avranno alcun accordo fra loro; e nello stesso tempo sarà ai primi molto più facile l'agire di concerto e l'avere un'intesa, perché son cento e non mille" (Mosca, 1896, p. 65).*

La capacità organizzativa dei gruppi ristretti costituisce, in definitiva, il fondamento del loro potere sui gruppi ampi. Il potere è strumento per ottenere altri beni sociali, quali ricchezza e posizione sociale; ma d'altro canto quei beni diventano strumenti per rafforzare il potere. Percorrendo tale spirale, una minoranza - se anche la immaginiamo priva all'inizio tanto di potere quanto di risorse - acquisisce, mediante la sua superiorità organizzativa, così il potere come i beni sociali, aumentando a parità di condizioni la distanza tra sé ed i gruppi ampi.

Mancur Olson costruisce su questa logica la sua opera più ambiziosa: *Ascesa e declino delle nazioni*. Alla constatazione del potere sproporzionato che le minoranze organizzate acquisiscono, egli aggiunge alcune poche tesi. In particolare, poiché l'autorganizzazione dei gruppi è costosa e richiede tempo, Olson ipotizza che più una società si mantiene stabile, maggiore è la probabilità che un gruppo giunga a strutturarsi: "una società stabile avrà una maggiore presenza di (gruppi ristretti) man mano che il tempo passa (a meno che, naturalmente, impedimenti istituzionali e legali all'azione collettiva, o all'azione delle *lobby* nei confronti delle politiche pubbliche, non limitino il loro campo d'azione)" (Olson, 1982, p. 66). In secondo luogo, egli osserva che ciascun gruppo può perseguire i suoi scopi "o rendendo più grande la torta che la società produce, così che i membri possano avere fette maggiori anche con le stesse quote di prima, oppure ottenendo per essi quote o fette della torta sociale più grandi. (...) Il primo metodo sarà scelto di rado" (Olson, 1982, p. 68)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> La ragione fondamentale della preminenza dei comportamenti redistributivi è così riassumibile: "Supponiamo, a titolo di esempio, che un'organizzazione rappresenti dei lavoratori che detengono l'uno per cento della capacità di reddito di un paese. Questa organizzazione dovrà sopportare interamente il costo di qualunque campagna allestisca per rendere la società più efficiente, ma i suoi membri tenderanno ad ottenere soltanto l'uno per cento, in media, dei guadagni che ne risulteranno per la società. I membri dell'organizzazione trarrebbero profitto, in media, dal devolvere le loro risorse all'obiettivo di rendere la società più efficiente solo se quelle risorse producessero dei guadagni sociali almeno cento volte più grandi dei costi necessari ad ottenerli. Più in generale, il rapporto costi-benefici dell'azione per rendere la società più efficiente deve essere uguale o superiore a  $1/F$ , o al reciproco della frazione della capacità

Giunto a questo punto, Olson dispone degli elementi necessari a formulare la sua tesi: tanto i rallentamenti della crescita economica, quanto l'asimmetria di potere a favore di alcuni gruppi ed il susseguente svuotamento della democrazia, si spiegano in base alla formazione di coalizioni redistributive le quali migliorano la propria posizione spingendo il governo, mediante pressioni lobbistiche, ad adottare politiche da cui traggono favori, ma che sono socialmente svantaggiose, ed ottenendo quote maggiori del reddito sociale dato mediante irrigidimenti dei prezzi, limitazioni dell'offerta e restringimenti della concorrenza.

Nel modello olsoniano vanno distinti due momenti. Nel primo egli rileva il potere delle minoranze organizzate, appoggiandosi alla logica dell'azione collettiva: fin qui, si muove su un terreno assai solido. Nel secondo, piuttosto, egli congetture che quanto più dura la stabilità politica di una nazione, tanto più essa ossifica reti di gruppi d'interessi particolari. Quest'ultima proposizione, se valesse, costituirebbe una decisiva critica all'effettività della democrazia, in quanto la sua implicazione immediata è che alcune asimmetrie di potere tendono a diventare sistematiche e persistenti, marginalizzando ed escludendo dalle decisioni pubbliche la grande parte della popolazione. Quale caso paradigmatico di una minoranza provvista di grande capacità organizzativa, consideriamo la "comunità degli affari (che) è divisa in una serie di "industrie" (di solito oligopolistiche), ognuna delle quali comprende solo un numero abbastanza piccolo di imprese" (Olson, 1965, p. 162). Questo gruppo risulta straordinariamente avvantaggiato potendo, unico tra i gruppi della società, sistematicamente minacciare i governi che, se non sarà ascoltato, avrà insuccesso in una certa attività produttiva o finanziaria, il che a sua volta metterà a repentaglio gli obiettivi di crescita economica sostenuti dal governo stesso. Esso inoltre può controllare enormi somme per finanziare la propria attività, non soltanto in quanto dispone di grandi risorse, ma anche perché il suo successo come *lobby* aumenterà i profitti dei membri del gruppo: mentre dunque, ad esempio, una *lobby* di consumatori vegetariani deve, per autofinanziarsi, affrontare una spesa, i costi sostenuti dalla *lobby* degli allevatori di polli in batteria rappresentano per quest'ultima un vero e proprio investimento remunerativo<sup>7</sup>.

Sulla scorta di simili argomenti, sembra realistico ammettere che alcune asimmetrie di potere sono diventate, nella vita sociale, talmen-

---

di reddito della società che l'organizzazione rappresenta" (Olson, 1982, p. 69).

<sup>7</sup> Stiamo rievocando un'analisi ormai classica risalente a Charles Lindblom (1977); si veda anche Crouch (2003, pp. 23-24).

te vigorose e durature da svuotare *ex-ante* i processi della (eventuale) partecipazione democratica. Secondo la definizione che discende da Schumpeter (1942), la democrazia è un governo reversibile di più élites o minoranze, in opposizione all'autocrazia quale governo di una sola minoranza. I *leader* debbono conquistare il potere competendo per ottenere il sostegno dei non-*leader*, mentre questi devono essere in grado di spostare il loro appoggio dai *leader* che detengono il potere ai rivali: grazie a tale meccanismo, la democrazia appare come un metodo di alternanza al potere senza spargimento di sangue<sup>8</sup>. È facile rendersi conto che questa concezione rimane viabile se e finché la competizione tra gruppi si effettua in maniere bilanciate, ossia tali da non assicurare lo stabile prevalere di un gruppo su altri: mancando tale requisito, viene meno la possibilità di rendere reversibile il governo - prescindendo da cambi formali di alleanze, tutte espressioni della stessa minoranza egemone - e quindi cade la differenza cruciale rispetto ad un regime politico autocratico. Eppure, si può forse essere meno pessimisti sull'evoluzione dei rapporti tra gruppi ristretti e gruppi ampi. Ciò, anzitutto, perché le stesse minoranze organizzate manifestano debolezze endogene che spesso vengono poco indagate: vediamole da vicino.

### 3. Dalle minoranze organizzate alle organizzazioni formali

Come osserva James Coleman (1974, p. 49), le "organizzazioni formali (...) sono gli attori più importanti nella struttura della società moderna". Il passaggio da un gruppo coeso e ben strutturato ad un attore organizzativo è "tutt'al più una differenza di grado" (Friedberg, 1993, p. 116). Più esattamente, l'organizzazione formale è una coalizione di gruppi che, mediante processi conflittuali interni, prova a riprodursi nel tempo per il raggiungimento di fini specifici. Come evidenzia questa definizione, l'organizzazione - uno stato o una chiesa, ma pure, ad un livello più disaggregato, un'impresa, una

<sup>8</sup> L'originaria definizione schumpeteriana di democrazia è stata in seguito discussa ed integrata in vari modi. In particolare, al requisito della pluralità delle élites in concorrenza elettorale sono stati aggiunti almeno altri tre elementi: il carattere realmente alternativo dei programmi proposti dai diversi candidati; il carattere libero e pacifico delle procedure elettorali; la garanzia dei diritti fondamentali dei cittadini come condizione dell'*accountability* e della *responsiveness* dei governanti. Pur senza sottostimare l'arricchimento concettuale così ottenuto, desideriamo rilevare come i requisiti menzionati si aggiungono a quello originario, per precisarlo e rafforzarlo. In assenza del primo, gli altri non posseggono autonomia teorica. È questo il motivo per cui ci concentriamo soltanto sul primo, il quale peraltro dipende più direttamente dalla logica dell'azione collettiva, e pertiene dunque più strettamente all'oggetto del saggio.

scuola, un esercito, un partito, un sindacato, un ospedale o una prigione - presenta alcune differenze rispetto al gruppo. Anzitutto, essa è composta da una molteplicità di gruppi che in parte si coordinano, ma in parte confliggono: in questo senso, i gruppi appartenenti alla coalizione organizzativa possono, a loro volta, comporre varie sotto-coalizioni (Dewatripont, Tirale, 1999). In secondo luogo, il continuo processo di conflittualità assume talvolta la forma della negoziazione, e talvolta quella della politica, ove nel secondo caso "l'ambito della contrattazione non è considerato come un dato fisso dai partecipanti" (March, Simon, 1958, p. 163). In terzo luogo, i conflitti tra i gruppi comportano che gli scopi comuni non siano nemmeno essi prefissati, ma possano venire ridefiniti. Siamo infine davanti ad una forma di coordinamento che aspira alla durezza, ossia a ricostruirsi deliberatamente nel tempo mediante processi di formazione e di mantenimento di regole o *routine*.

È rilevante precisare che l'organizzazione tenta, e soltanto tenta, di stabilizzarsi mediante regole: "Il fatto che la maggior parte del comportamento sia guidato da *routine* non implica di per sé che la maggior parte del comportamento sia *routine*. L'ampiezza e la varietà di regole alternative fa in modo che uno dei fattori primari che influenzano il comportamento sia il processo mediante il quale in una situazione specifica vengono evocate alcune regole invece di altre" (March, Olsen, 1989, p. 51). Se però le regole appaiono ambigue, e se costituiscono un continuo oggetto di negoziazione o di politica, ciò si verifica in quanto nella coalizione organizzativa - immersa in un ambiente incerto - sono compresenti più gruppi in competizione tra loro. A sua volta, la differenziazione e la parziale conflittualità dei gruppi vengono provocate da processi endogeni, attinenti ai tre principali dilemmi che un'organizzazione deve affrontare sia per sopravvivere che per cambiare e svilupparsi (Blau, Scott, 1962, pp. 303-316).

Il primo dilemma si gioca sulle coordinate della decisione e del controllo. Il miglioramento della competenza decisionale richiede in genere processi di comunicazione e di discussione ampi e che procedano anche dal basso verso l'alto. Viceversa, il miglioramento della capacità di controllo esige sovente accordi stabili su un unico piano generale d'azione e concatenazioni univoche di responsabilità. Inoltre, e soprattutto, un controllo diventa operativo quando i membri rinunciano a deliberare ogni giorno su ogni aspetto dell'organizzazione, favorendo "la riproducibilità della struttura attraverso i processi d'istituzionalizzazione e la creazione di *routine* altamente

standardizzate" (Hannan, Freeman, 1989, p. 130). Vi è pertanto una relazione inversa tra la funzionalità decisionale e quella di controllo: per rendere più efficace l'una, si tende a peggiorare l'altra (Grandori, 1999, p. 200).

Il secondo dilemma nasce dalla divaricazione tra amministratori e partecipanti. Un'organizzazione viene creata per realizzare certi fini. Essendo necessaria per quegli scopi, essa va preservata e rafforzata. Ma così facendo si forma un gruppo, gli amministratori, per cui il mantenimento e l'accrescimento dell'organizzazione diventano non più momenti strumentali, bensì il nuovo vero fine. Questo gruppo tende ad opporsi al gruppo dei partecipanti, che rimane interessato all'ottenimento, grazie all'organizzazione, degli scopi originari<sup>9</sup>.

Il terzo dilemma affonda le radici nell'incertezza. "Gli attori in grado di controllare l'incertezza la sfrutteranno nelle loro trattative con coloro che da essa dipendono. Ciò che nella prospettiva del problema è incertezza, è potere dal punto di vista degli attori. (...) Prevalgono di conseguenza quei soggetti che riescono ad affermare ed imporre il loro controllo sulle incertezze più cruciali" (Crozier, Friedberg, 1977, pp. 13-14). Mentre un'organizzazione naviga in oceani d'incertezza sostantiva, riferita alla carenza d'informazioni e di conoscenze su eventi ambientali, i suoi gruppi interni e singoli membri si misurano con l'incertezza procedurale, che sorge quando l'effettuazione di scelte è vincolata dalle capacità cognitive e computazionali dei soggetti. Se interviene un comportamento innovativo, inteso come la generazione di nuove *routine*, esso appronta un trattamento più sintetico e generale di un particolare insieme di problemi, riducendo così l'incertezza procedurale di chi, nell'organizzazione, lo promuove. Nel contempo però, "se tutte le altre componenti rimangono invariate, le innovazioni aumentano l'incertezza procedurale di altri agenti [entro l'organizzazione], perché introducono continuamente eventi nuovi nell'ambiente" (Dosi, Egidi, 1991, p. 134, parentesi quadra aggiunta). L'innovazione è pertanto un meccanismo ambivalente che

<sup>9</sup> "L'individuo può identificarsi sia con l'obiettivo organizzativo in quanto tale, che con gli scopi di conservazione dell'organismo. Ad esempio, la persona che assume una decisione può identificarsi con la funzione, o obiettivo, dell'istruzione, vale a dire può valutare le tante alternative secondo l'effetto che esse avranno sull'istruzione. D'altra parte, invece, egli potrà identificarsi con un particolare organismo educativo, e cioè opporsi, poniamo, al trasferimento di alcune funzioni ricreative da quell'organismo scolastico a qualsiasi altro ufficio municipale, ritenendo in tal modo di contribuire alla conservazione ed allo sviluppo dell'organizzazione" (Simon, 1947, pp. 301-302). Questo dilemma organizzativo risale, com'è noto, a Michels (1911, p. 465): "Così l'organizzazione, da mezzo per raggiungere uno scopo, diviene fine a se stessa. L'organo finisce col prevalere sull'organismo".

suscita conflitto: abbassa l'incertezza per chi la introduce, accrescendone il potere; ma accresce congiuntamente l'incertezza degli altri gruppi. Si forma insomma un rapporto inverso tra il miglioramento di singoli processi o risultati, e la stabilità complessiva dell'organizzazione: migliorare i primi equivale a diminuire la seconda.

Le tre forme di conflitto appena richiamate - decisione/controllo, partecipazione/amministrazione ed innovazione/conservazione - scaturiscono dallo stesso processo di funzionamento di un'organizzazione. Questa circostanza rende quasi unanime, malgrado la differenza degli approcci e della terminologia, il consenso degli studiosi intorno al loro manifestarsi. Che dunque un'organizzazione si articoli in gruppi internamente in competizione sui mezzi da scegliere e sui fini da perseguire, appare una premessa solida da cui muovere. L'immagine dall'attore organizzativo che emerge è molto lontana da quella, monolitica, che Olson pone tra le premesse del suo modello. Il passo successivo della nostra argomentazione consiste nel chiederci quali scenari possano venire aperti dall'endemico manifestarsi dei conflitti tra gruppi entro un'organizzazione. Ci concentriamo su sei meccanismi possibili: alcuni emergono all'interno di un'organizzazione, mentre altri nascono anche dalla rivalità tra organizzazioni<sup>10</sup>. Il primo meccanismo si verifica quando, lungo i livelli della gerarchia verticale, i soggetti legati dal controllo di informazioni tra loro connesse, creano un'alleanza a svantaggio di altri soggetti. Il secondo sorge quando il conflitto orizzontale tra i gruppi dirigenti può tradursi, a seconda della struttura informativa dell'organizzazione, in un irrigidimento unilaterale, in una uscita parziale o in uno sdoppiamento. Il terzo meccanismo consiste nel fenomeno per cui un'organizzazione rende simile alla propria l'organizzazione di gruppi sociali rivali. Il quarto vede organizzazioni in reciproca competizione che, per avvantaggiarsi l'una rispetto all'altra, ammettono nel proprio campo di scontro gruppi o organizzazioni prima escluse, mentre il quinto coglie le condizioni sotto cui conviene al soggetto più forte cedere credibilmente il potere decisionale riguardante l'organizzazione al soggetto più debole. Infine, il sesto meccanismo considera le circostanze in cui un'organizzazione, internamente plurale, concentra in sé un potere con cui prova a controllare qualsiasi altra organizzazione. Esaminiamoli brevemente.

<sup>10</sup> La disamina non ha, ovviamente, pretese di completezza: si propone tuttavia di soffermarsi su scenari che appaiono oggi particolarmente diffusi e rilevanti.

#### 4. Meccanismi d'indebolimento endogeno

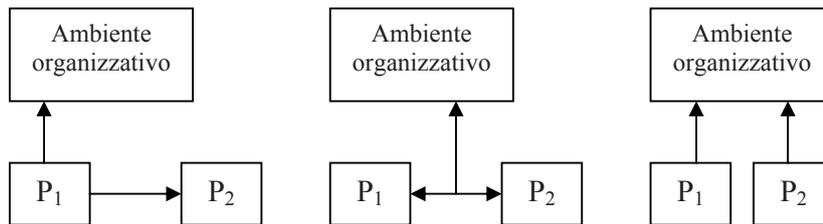
Abbiamo visto come una caratteristica fondamentale della coalizione organizzativa consista nello stabilire norme e *routine* per i membri dei gruppi che la compongono. Una norma o una *routine* non dovrebbe lasciare alcuna discrezionalità a chi la applica. In effetti, tuttavia, la logica opportunistica che è insita nell'azione collettiva spinge verso una continua divaricazione tra regole ufficiali ed ufficiose, creando scambi di servizi informali. I subordinati possono assecondare o meno i fini dei superiori mediante tre principali strumenti: "1) alterazione del flusso d'informazioni e d'istruzioni che passa attraverso i livelli gerarchici; 2) variazioni nella quantità e qualità dell'informazione trasmessa agli organi di comunicazione sociale, ad altri uffici dell'organizzazione, a gruppi d'interesse particolare, a partiti d'opposizione o ad organizzazioni concorrenti; 3) cambiamento della velocità di realizzazione delle politiche man mano che vengono poste in essere" (Breton, Wintrobe, 1982, p. 69).

Una rappresentazione generale di questo fenomeno si ha ipotizzando che l'organizzazione presenti una struttura verticale o gerarchica almeno a tre livelli. Al livello più alto incontriamo il "principale", che può scegliere se e come trasferire alcuni diritti di decisione e di azione agli attori del secondo livello, i "sorveglianti", affinché spingano gli attori del terzo livello, gli "agenti", ad operare nel suo interesse. Prendiamo, ad esempio, una struttura aziendale nella quale i tre livelli sono: dirigente/caporeparto/impiegati. Il caporeparto riceve dal dirigente la delega a decidere qualcosa che influenza il benessere degli impiegati. Egli può procedere nell'interesse del dirigente, oppure in modo da favorire i subalterni. Da parte loro gli impiegati possono replicare alle scelte del caporeparto nascondendo, manipolando o evitando di creare informazioni. Possono così, ad esempio, rallentare artificialmente i ritmi lavorativi, per sabotare i risultati che il caporeparto è tenuto ad ottenere; possono comunicare ai dirigenti le magagne, effettive o presunte, del caporeparto; possono omettere di far sapere opportunità migliorative e rischi peggiorativi per gli uffici gestiti dal caporeparto. Di fronte alla capacità di ritorsione dei subalterni, il caporeparto trova di solito conveniente - a meno di specifiche e credibili minacce o di adeguati incentivi per lui da parte dei dirigenti - formare una coalizione con loro contro l'interesse del principale. Infatti "la coalizione nasce naturalmente al livello del nesso delle parti informate, cioè all'interno di un gruppo capace di manipolare l'informazione ottenuta dal resto dell'organiz-

zazione (in questo caso dal principale)" (Tirale, 1986, p. 417). Può verificarsi che la gerarchia organizzativa non rifletta la struttura informativa: in questi casi è la seconda, non la prima, ad orientare le coalizioni. Così, poniamo, la gerarchia giudice/poliziotto/imputato non riflette la struttura informativa dell'organizzazione giudiziaria, secondo cui - almeno in linea di principio - il principale è l'imputato, il sorvegliante è il giudice e l'agente è il poliziotto. "Con questa riclassificazione, l'agente può intraprendere un'azione che tocca il principale ed il sorvegliante può verificare l'azione dell'agente. Si può dunque formare una coalizione fra il giudice ed il poliziotto contro l'imputato, ossia fra i membri degli strati superiori della gerarchia". Quali che siano i livelli gerarchici nei quali sorge l'alleanza, il risultato generale ed importante per il nostro ragionamento è che "le coalizioni diminuiscono senza alcun dubbio l'efficienza della struttura verticale" di un'organizzazione (Tirole, 1986, p. 433)<sup>11</sup>.

Mentre col precedente meccanismo abbiamo esaminato le coalizioni verticali composte da agenti e sorveglianti, contro gli interessi dei principali, il secondo meccanismo contempla le coalizioni orizzontali tra gruppi di principali. Al riguardo Masahiko Aoki (2001, pp. 98-106; Pondy, 1967, p. 318) identifica tre principali modalità, basate sulla divisione delle attività che processano l'informazione. Immaginiamo che l'organizzazione sia, per semplicità, costituita solamente da due principali,  $P_1$  e  $P_2$ . Nella prima modalità, denominata "decomposizione gerarchica", le informazioni provenienti dall'ambiente possono essere recepite solo da  $P_1$ . Nella seconda forma, l'"assimilazione informativa", entrambi i soggetti monitorano l'ambiente. Infine nella terza modalità, l'"incapsulamento", l'ambiente è osservato indipendentemente dai due attori.

<sup>11</sup> Ovviamente, la diminuzione di efficienza non sempre comporta una riduzione di stabilità. "La stabilità, ad esempio, delle strutture burocratiche, può in parte spiegarsi con il fatto che una molteplicità di conflitti (tra vari uffici e ministeri, come pure tra diversi funzionari, lungo molte linee divergenti) impedisce la formazione di uno schieramento unitario (per esempio, degli strati inferiori contro gli strati superiori della gerarchia). Se, invece, un solo conflitto spacca il gruppo dividendone i membri in due campi opposti (...), quella spaccatura investirà con molta probabilità le basi del consenso, mettendo così in pericolo l'esistenza del gruppo" (Coser, 1956, p. 86). Anche se a ridursi fosse soltanto l'efficienza, ciò costituirebbe comunque un indebolimento dell'organizzazione.



La “decomposizione gerarchica” è una struttura rigida, nella quale  $P_2$  aggiusta i propri comportamenti sulla scorta di ciò che gli comunica  $P_1$ . In essa i conflitti non trovano agevoli linee di soluzione, poiché un principale è sostituibile mentre l’altro non lo è. La sua scarsa flessibilità si rivela una debolezza a misura che l’ambiente cambia. L’“assimilazione informativa” compone una configurazione compartimentata: né  $P_1$  né  $P_2$  traggono da soli le informazioni dall’ambiente, e nessuno, a meno di oneri aggiuntivi, può farlo senza l’apporto dell’altro. In questo caso le tensioni possono perdurare - quando sia gli incentivi che i contributi degli attori sono asimmetrici -, ma ogni conflitto non può che rivelarsi costoso: finché  $P_1$  e  $P_2$  procedono congiuntamente, se l’uno infligge un danno all’altro, compromette altresì le sue stesse possibilità di accesso all’ambiente<sup>12</sup>. Questa modalità non esclude una scissione organizzativa. Un principale tende all’*exit* quando, di fronte alla complessità ed all’incertezza, decide di riprodursi “altrove” per migliorare le proprie *chances* di sopravvivenza. Stavolta però i costi sono alti. Chi decide di uscire deve riuscire a monitorare l’ambiente da solo. Deve inoltre sopportare i *sunk cost*: le spese già effettuate, immobilizzate e non più recuperabili<sup>13</sup>. Infine può accadere che il soggetto che esce abbia una capacità limitata di dotarsi di risorse. Ciò comporta ulteriori oneri, in quanto non gli

<sup>12</sup> Che vi sia un reciproco interesse a non condurre all’estremo la conflittualità interna, è così osservato da Collins (1975, p. 329, corsivo aggiunto): “Più un’organizzazione è costituita da un insieme di attività associate (svolte attingendo dalle stesse risorse organizzative e i cui prodotti fanno capo alla stessa organizzazione, ma *indipendenti l’una dall’altra*), minore sarà il potere che i dirigenti potranno esercitare l’uno nei confronti dell’altro”.

<sup>13</sup> “Creare un’organizzazione significa mobilitare numerosi tipi di risorse scarse. Coloro che danno vita ad un’organizzazione hanno il compito di accumulare i capitali, di coinvolgere i potenziali membri e di accumulare le abilità imprenditoriali e la legittimità. Una volta che tali risorse sono state investite nella costruzione di una struttura organizzativa, diventa difficile che esse siano recuperabili per essere destinate ad altri scopi” (Hannan, Freeman, 1989, pp. 125-126).

consente di replicare subito la configurazione organizzativa che abbandona, né tantomeno di migliorarla.

Possono peraltro verificarsi casi in cui è la stessa coalizione dominante di un'organizzazione a spingere qualche suo sottogruppo a scegliere l'*exit* quando la *voice* (il dissenso) sta diventando eccessivamente rischiosa o costosa:

*"Specialmente in una fase di trasformazione economica, le forze critiche e dissenzienti, che sono state tenute a freno da rigidi controlli, possono essere tanto potenti che, se sono incanalate in un'unica direzione (di solito, la voce), superano i livelli tollerabili o, in ogni caso, i livelli giudicati tollerabili dai governanti. (...) Se non fosse stato possibile per milioni di persone emigrare negli Stati Uniti o altrove, la storia dell'Europa nell'Ottocento sarebbe stata probabilmente molto più turbolenta o repressiva e la marcia verso le democrazie rappresentative molto più incerta"* (Hirschman, 1970, p. 132).

Infine, l'"incapsulamento" è un'organizzazione del tipo che i biologi chiamano "distribuito": se la dividiamo, essa dà come risultato due (o più) unità aventi la stessa organizzazione (Maturana, Varela, 1984, p. 72). In questo caso diventa particolarmente facile che, di fronte a conflitti intensi o dall'esito incerto, un attore scelga di riprodurre l'organizzazione per proprio conto, sdoppiando quella originaria. Ciò dà luogo ad uno sdoppiamento dell'organizzazione originaria specialmente quando due fazioni arrivano in essa a disporre all'incirca dello stesso potere, ma elaborano diverse strategie intorno alle alternative accessibili ed ammissibili. Se poi, in una tale circostanza, l'incertezza condiziona le decisioni, diventa ancora più plausibile che le fazioni divergano intorno alle attuali e future linee di condotta. Perfino se il rendimento dell'organizzazione della quale entrambe le fazioni sono tra i principali è elevato, può convenire a ciascuna separare il proprio destino da quello dell'altra. Qui, a rigore, non si richiede nemmeno una mutua rivalità. Lo sdoppiamento può avvenire nelle maniere più consensuali ed amichevoli. Ci si separa perché l'"incapsulamento" non rende costoso farlo e perché ognuno ritiene di poter agire meglio avanzando in una direzione diversa. Per menzionare un caso molto noto:

*"Nell'industria dei personal computer i problemi dei diritti di proprietà delle idee sono i più grandi. Qui, per parecchie ragioni, le idee sono facilmente trasportabili. I processi di produzione necessari a migliorare un'idea richiedono poco capitale e poche persone, così che una persona o un gruppo può*

*dimettersi da un'impresa e avviarne senza difficoltà una nuova. Inoltre l'industria è composta da tante piccole imprese, e può pertanto verificarsi un fitto passaggio di gruppi di persone (assieme alle proprie idee) tra le imprese" (Coleman, 1990, ed. or. P. 440).*

Ovviamente ciascun nuovo attore organizzativo, anche se interviene nel medesimo ambiente dell'attore originario, lo altera già proprio introducendovisi. Possiamo pertanto concludere che, in generale, i processi di scissione contribuiscono a ridurre il potere egemonico dell'organizzazione iniziale: questa deve adesso competere con altri soggetti in un ambiente che è comunque mutato.

Riassumendo, l'analisi delle coalizioni tra gruppi di principali ha messo a fuoco tre modalità basilari: mentre la prima si rivela vulnerabile perché, essendo non scomponibile, male si adatta ai cambiamenti, le altre permettono il dispiegarsi di tensioni interne che giungono a scissioni organizzative. Se collochiamo queste annotazioni a fianco di quelle, svolte subito prima, sulle coalizioni gerarchiche, ricaviamo un quadro della debolezza endogena degli attori organizzativi che Chester Barnard (1938, p. 89) sintetizza in un'unica frase: "L'organizzazione si disgrega se non può realizzare il suo scopo, ma si autodistrugge realizzando il suo scopo". In effetti tanto di fronte al proprio fallimento, quanto davanti al proprio successo, essa alimenta l'opportunismo dei suoi membri.

Sono ben noti i percorsi mediante i quali l'organizzazione tenta di eludere questa morsa. Alcuni dei gruppi che la compongono possono provare a sostituire lo scopo originario, sia quando esso appare irraggiungibile o troppo oneroso, sia quando è già stato conseguito<sup>14</sup>. Alcuni dei gruppi possono selezionare scopi che si autoperpetuano senza limite, come il profitto, il potere o il dominio tecnico. Alcuni altri gruppi possono rafforzare la compattezza dell'organizzazione enfatizzandone la lotta contro altre organizzazioni<sup>15</sup>. E tuttavia ognuno di questi percorsi è esso stesso oggetto di controversia e di conflitto: mentre taluni gruppi dentro l'organizzazione lo promuovono

<sup>14</sup> Gross, Etzioni (1985, pp. 43-45): la sostituzione dei fini "è il fenomeno costituito dalla tendenza delle organizzazioni a trovare nuovi fini quando quelli originali siano stati raggiunti o diventi chiaro che non possono esserlo. (...) Ancora più spesso le organizzazioni che si trovano nella situazione appena descritta, aggiungono fini nuovi a quelli originali o espandono questi ultimi".

<sup>15</sup> Coser (1956, p. 122): "I gruppi di lotta, rigidamente organizzati, possono cercare nemici col deliberato proposito o coll'involontario risultato di mantenere la propria unità e coesione interna. (...) Suscitare un nemico esterno o inventarlo rafforza la coesione sociale, quando essa sia minacciata da un pericolo interno".

vono, per altri può essere più conveniente opporvisi. In questo senso la tesi di Barnard appare illuminante e generale perfino esaminando i "rimedi" con cui si cerca di attenuarne la validità.

## 5. Meccanismi di rivalità con altre organizzazioni

Passiamo adesso ai meccanismi che indeboliscono un'organizzazione anche mediante la sua rivalità con altre organizzazioni. Il primo consiste nello spingere un altro attore collettivo, quando esso giunge ad esprimere un adeguato potere di contrasto, ad assumere la propria stessa forma organizzativa. Al riguardo Lewis Coser (1956, pp. 145-146, corsivo aggiunto) annota:

*«Simmel avanza l'ipotesi che, dato che ogni parte desidera che la parte avversa agisca secondo norme identiche alle sue, essa possa giungere a desiderare l'unificazione, e forse la centralizzazione, oltre che di se stessa, anche dell'avversario. Il desiderio, che può apparire paradossale, che l'avversario abbia una forma più efficiente di organizzazione è spiegato da Simmel in questi termini: ogni contendente desidera di battersi con l'avversario a quel livello di tecniche conflittuali che ritiene più conforme alla propria struttura interna. Ad un esercito moderno riesce difficile fronteggiare la tattica di bande di guerriglieri; ad una federazione sindacale unificata riesce difficile portare avanti dei conflitti contro piccoli imprenditori disorganizzati. Inoltre una delle parti in lotta può volere che anche l'altra parte sia egualmente unita, al fine di facilitare la soluzione dei conflitti».*

La tesi di Simmel-Coser va precisata e generalizzata. L'isomorfismo non affiora solamente nelle situazioni in cui si trascina l'avversario ad essere più efficiente. Piuttosto qualsiasi organizzazione non è incentivata all'isomorfismo finché la rivale è molto più debole, mentre vi punta, quando la rivale diventa pericolosa, proprio come strumento per sottometterla compiutamente. Ciò succede in quanto, finché un attore collettivo detiene una specificità organizzativa, può riuscire, almeno in parte, a sfuggire all'egemonia altrui, e talvolta a ribaltarla (Bellanca, 2007, cap. IV). Quando invece due attori adottano le stesse modalità organizzative, lo scontro si consuma fino in fondo: soltanto allora emerge un vincitore. Ogni contendente prova dunque ad enfatizzare la propria differenza finché non si sente in grado di battere l'altro; e viceversa spinge verso l'isomorfismo non appena si accorge di poter fare sua la partita. Eric Hobsbawm (1972, p. 207) lo osserva

ponendosi, al contrario di Simmel e Coser, dal punto di vista dell'attore inizialmente più debole:

*“La più grave limitazione della guerriglia è che non può vincere finché non si trasforma in guerra regolare, nel qual caso deve incontrare il nemico sul campo a lui più favorevole. Per un movimento guerrigliero che goda di un largo appoggio è relativamente facile eliminare il potere ufficiale dalle campagne, tranne che nei luoghi in cui vi è realmente la presenza fisica delle forze armate, e lasciare sotto il controllo del governo o degli occupanti soltanto città e guarnigioni isolate, collegate da alcune strade o ferrovie principali (e soltanto di giorno), e per via aerea o via radio. Il vero problema è superare questa limitazione”.*

Pertanto, quando lo valuta opportuno, un'organizzazione può riformare se stessa per rendersi isomorfica all'avversaria, oppure può tentare di riformare l'avversaria per renderla isomorfica a sé. La scelta di uniformare se stessa all'altra, o al contrario di assimilare l'altra a sé, dipende ancora dal paradosso del potere: da quale è la forma in cui si rivela il proprio vantaggio comparato. In entrambi i casi, l'organizzazione ricorre soprattutto ad incentivi e sanzioni selettive, che eroga ad alcuni suoi membri, oppure ad alcuni membri dell'organizzazione rivale, per spingerli all'isomorfismo. L'altra organizzazione risponde sia strutturando un sistema alternativo di incentivi e penalità per i propri membri, sia provando essa pure a spingere la rivale verso quell'isomorfismo che giudica per sé più conveniente. Poiché siamo in un ambiente incerto per tutti i giocatori, può accadere che nel breve periodo il successo di un determinato isomorfismo rafforzi l'organizzazione che ne è stata promotrice, mentre il risultato può rovesciarsi sulla lunga corsa, qualora l'organizzazione rivale impari a muoversi sul nuovo terreno meglio di chi l'ha sollecitata a farlo. In questo senso, siamo davanti ad un meccanismo che contribuisce a ridurre la stabilità e la durata di una qualsiasi organizzazione: la forma che essa adotta oggi, e che magari impone trionfalmente alla rivale, può tradursi in un vantaggio per la rivale domani.

Il secondo è un meccanismo denominabile “processo di democratizzazione”. In senso stretto, tale espressione riguarda il passaggio da un regime politico autocratico ad uno democratico. In un'accezione più ampia, si tratta di un processo di progressiva condivisione del potere da parte di organizzazioni in precedenza marginalizzate. Il

momento iniziale consiste in un'apertura dell'organizzazione dominante verso soggetti ad essa estranei<sup>16</sup>. A sua volta, la condizione che favorisce questa mossa è che dentro l'organizzazione si stanno svolgendo conflitti. "Se alcuni estranei posseggono risorse che potrebbero essere gettate sul campo di battaglia, il loro contributo potrebbe essere fondamentale per la vittoria di una fazione" (Dahl, 1982, p. 43). Supponiamo che gli "estranei" in oggetto siano dei sudditi. Essi possono ottenere un margine di autonomia politica giostrando fra le dispute interne all'organizzazione dei governanti. Quanto più essi vi riescono, tanto maggiori sono le risorse che controllano. Ad esempio, nell'Italia settentrionale del XVI e XVII secolo le città-stato conquistarono una notevole indipendenza, sia perché le principali organizzazioni politiche, il papato e l'impero, si combattevano fra loro, sia perché la loro formidabile capacità organizzativa, anche in campo economico, rese molto costoso il dominio esterno a ciascuna delle due autorità costituite (Dahl, 1982, p. 43).

Siamo all'inizio di un percorso che può ripetersi ed allargarsi più volte. Supponiamo, per semplificare al massimo, che al termine della prima democratizzazione l'organizzazione dominante e quella in ascesa abbiano esattamente gli stessi mezzi organizzativi e produttivi. Ciò, impedendo che una di esse prevalga in via definitiva, attenua la competizione entro le nuove comuni "regole del gioco". Ma perfino dentro una cornice di regole condivise ciascun gruppo coltiva l'opportunismo: punta a defezionare o a mutare a proprio vantaggio quelle regole. In un sistema sociale nel quale esistono confini geopolitici rispettati<sup>17</sup>, e nel quale il potere degli attori organizzativi si bilancia, l'unico mezzo ulteriore al quale uno di questi soggetti può ricorrere per manifestare il proprio opportunismo e sorpassare l'altro risiede in un'alleanza con ulteriori attori collettivi, fino a quel momento estranei alla sfera politica: soltanto un appoggio alle risorse di coordinamento e di mobilitazione di un attore "estraneo" alla contesa può creare la differenza. Quest'occasione sta davanti ad entrambi gli attori organizzativi; a misura che ci atteniamo all'assunzione di una parità dei due, nessuno può tuttavia fruirne senza

<sup>16</sup> "Perché le classi sociali proprietarie e privilegiate, e le loro espressioni politiche, ad un certo momento accettano di trasformare i regimi oligarchici e liberali in democrazie di massa, ammettendo nell'arena politica le classi sociali inferiori e i partiti o i sindacati che ne esprimono la mobilitazione? Ovvero perché si sentono 'costrette' ad accettare o addirittura a promuovere tale trasformazione?" (Morlino, 2003, p. 198).

<sup>17</sup> L'ipotesi del rispetto dei confini geopolitici, ovvero dell'unità nazionale, serve ad escludere dal nostro idealtipo - volto all'indagine delle condizioni endogene della democratizzazione - una modalità pur storicamente importante: l'imposizione dall'esterno di questo processo.

che anche l'altro ne approfitti. Ciò scatena una corsa all'alleanza con l'attore "estraneo", della quale, ovviamente, sono anzitutto i membri di quest'ultimo ad avvantaggiarsi. In breve:

*"L'ammissione (alla vita politica) di un gruppo escluso è agevolata dalla rivalità politica e dalla competizione fra le élite. Se i membri di un gruppo escluso dispongono di risorse politiche che possono tornare utili, come quasi sempre accade, alcuni membri della classe al potere troveranno vantaggioso chiederne l'ammissione in cambio del loro appoggio. (...) Una volta concessa la cittadinanza a un gruppo, però, è difficile evitare che il principio si espanda a macchia d'olio" (Dahl, 1989, p. 345).*

Anche il terzo meccanismo è un "processo di democratizzazione". Stavolta siamo però davanti al nesso tra un attore organizzativo forte ed uno debole in cui esiste un ovvio e decisivo problema di *commitment* (impegno reciprocamente vincolante): ogni promessa che il soggetto forte assume verso quello debole non è attendibile, poiché manca un terzo soggetto effettivamente in grado di verificarne ed imporne il rispetto. Non possiamo cavarcela assumendo che il terzo (di solito assimilato allo stato) esista, in quanto ciò presupporrebbe che il nesso forte-debole sia già istituzionalizzato, mentre l'enigma sta proprio nello spiegare come il terzo si forma e si afferma. Né, come argomentano Acemoglu e Robinson (2006, pp. 133-136), appaiono soddisfacenti altre risposte, che invocano accordi in grado di autosostenersi o giochi sociali ripetuti. Il processo, piuttosto, si avvia quando l'attore forte ha, malgrado la sua superiorità, interesse a scendere a patti con l'attore debole. La ragione per la quale ciò tende ad accadere è che il soggetto debole non di rado dispone di un potere *de facto* con il quale può insidiare il potere *de jure* del soggetto forte. In un simile caso il "lupo" è interessato ad assicurare l'"agnello" che, se saliranno assieme sulla barca, non lo divorerà. Il "lupo" si misura al riguardo con il dilemma del bene pubblico (si veda la nota 3) esteso ad una prospettiva interperiodale. Il *commitment* è infatti una forma di bene che diventerà fruibile "domani" se le promesse di "oggi" saranno corroborate; ed è un bene pubblico poiché, mentre i benefici ricadranno indivisibilmente su tutte le organizzazioni coinvolte, ciascuna di esse è incentivata a defezionare sia adesso - lasciando agli altri i costi *ex-ante* di negoziazione e redazione del contratto, sia in seguito, lasciando agli altri i costi *ex post* di esecuzione del contratto.

La soluzione risiede nell'attribuzione, da parte del "lupo", delle decisioni intorno al (finanziamento ed alla produzione del) bene pubblico interperiodale all'"agnello". Se cioè l'attore debole detiene ed usa un potere politico *de facto*, all'attore forte può convenire conferirgli il potere *de jure* quale garanzia dell'applicazione delle promesse. La sostenibilità di impegni reciproci credibili richiede non mere concessioni (per quanto rilevanti) da parte dell'organizzazione forte, bensì che questa modifichi l'assetto istituzionale, passando (parte rilevante del)le decisioni pubbliche da sé al rivale. È questo un percorso di "democratizzazione" lungo cui gli attori organizzati stabiliscono regole condivisibili che riducono per tutti, rispetto ad una prosecuzione del conflitto, l'onerosità.

I meccanismi di "democratizzazione" appena evocati presentano una caratteristica comune: le organizzazioni formali con il maggiore potere politico *de jure* sono incentivate, in forme credibili e non facilmente reversibili, a consegnare quote di questo potere ad organizzazioni detentrici di differenti forme di potere (talvolta, come nei casi di insurrezioni, è un potere politico *de facto*; talvolta, come nel caso dell'ascesa medioevale della borghesia, è un potere economico *de facto*). Lungo questi percorsi, essi stessi accidentati e conflittuali, l'organizzazione inizialmente egemone può guadagnare una propria maggiore durezza - se l'ordine politico che fa emergere è stabile - e può adottare la strategia del "meno peggio" - nel senso che le altre opzioni vanno razionalmente scartate. Malgrado ciò, essa perde posizioni relativamente alle organizzazioni che entrano nella politica democratica e, in tal senso, subisce un indebolimento.

Infine, il quarto meccanismo è denominabile "processo di statizzazione". Esso inquadra il caso in cui un'organizzazione riesca a disporre di un tale vantaggio comparato sulle altre - in termini di ricchezza o di violenza - da aspirare a diventare l'organizzazione sociale che possa controllare l'evoluzione di tutte le altre (North, 1981). La pretesa sarebbe di realizzare un'autonomia dello stato dai gruppi sociali, così che determinate regole istituzionali siano applicate uniformemente a prescindere dagli interessi particolari. Che lo stato riesca effettivamente a realizzare il suo progetto politico, nonché che riesca davvero ad operare "al di sopra delle parti", sono tesi contestate con ottime ragioni da molti studiosi. Senza entrare in questo dibattito, ci basta precisare che, a rigore, lo stato non è un'organizzazione: "anche chi si riferisca soltanto all'apparato amministrativo, non può non vedere in questo, nella migliore delle ipotesi, un insieme vasto ed altamente diversificato, un complesso risultante da molteplici or-

ganizzazioni, ciascuna in buona misura autonoma e, per così dire, egocentrica<sup>18</sup>. Anziché un singolo centro di comando, lo stato tende a diventare “il luogo principale nel quale gruppi in competizione tra loro si affrontano: (...) la sua capacità di stabilizzare e applicare leggi, contratti e valute (...) lo pone sempre più all’attenzione di gruppi della società civile che sperano di dirigerne l’azione per soddisfare i propri interessi” (Held, 1995, pp. 52, 69). Dentro e rispetto allo stato prosegue quindi la conflittualità tra movimenti sociali, élites in ascesa, altre organizzazioni formali, altri stati. Ne discende che per un verso lo stato contrasta i gruppi d’interesse, rendendoli più precari e deboli; ma, per l’altro verso, le tante forme dell’azione collettiva contrastano lo stato, lacerandolo internamente, modificandone gli scopi e, talvolta, esautorandolo o distruggendolo<sup>19</sup>. Se comunque uno stato riesce, pur contraddittoriamente e provvisoriamente, a rafforzarsi rispetto alle singole organizzazioni private, riesce a “rendere ostico il radicamento di associazioni d’affari, sindacati o gruppi della società civile (quali) coalizioni a fini redistributivi”<sup>20</sup>. Ne segue che la statizzazione della società - prescindendo dalla forma democratica o autocratica di cui si riveste (Leftwich, 1996) - rappresenta un ulteriore meccanismo per indebolire la stabilità anche delle più efficaci ed efficienti fra le organizzazioni formali.

Riassumiamo. In riferimento agli ultimi tre meccanismi illustrati, la “democratizzazione” può definirsi come un processo - politico, ma anche sociale, economico o culturale - lungo il quale frazioni successive di una popolazione ben delimitata vengono coinvolti nel controllo di aspetti del *decision making* da cui erano esclusi, quale esito della reciproca convenienza dei vecchi gruppi dominanti e dei nuovi

<sup>18</sup> Poggi (1991, p. 276). Ai nostri giorni questa concezione appare ancora più pertinente: “Lo stato non sta scomparendo; si sta disaggregando” (Slaughter, 2004, p. 31). Si profila “un ordine internazionale in cui i principali attori non sono stati, bensì parti di stati; non organizzazioni internazionali, bensì parti di esse. Queste parti svolgono le funzioni di *governance* - legislative, esecutive, giudiziarie - connettendosi tra loro attorno al pianeta” (Slaughter, 2004, p. 162).

<sup>19</sup> Limitiamoci, per brevità, ad una notazione sulle organizzazioni formali: “La grande trasformazione dello stato che abbiamo sott’occhio consiste in una crescente estensione ed espansione della produzione giuridica sotto forma di accordi tra i grandi gruppi d’interesse all’interno dello stato [e, andrebbe aggiunto, transnazionalmente] e tra questi gruppi e lo stato, considerato da questi grandi gruppi (...) come un *partner*” (Bobbio, 1988, p. 413, parentesi aggiunte).

<sup>20</sup> Rose-Ackerman (2003, p. 172, parentesi quadra aggiunta). L’autrice osserva - come pure altri hanno fatto (Tang, Hedley, 1998, p. 301) - che questo mancato riconoscimento del ruolo dello stato come un attore collettivo (relativamente) indipendente dagli altri, costituisce una delle maggiori debolezze di *Ascesa e declino delle nazioni* di Olson.

in ascesa. La “statizzazione” si manifesta invece come un processo mediante cui un’organizzazione politica lotta per controllare ogni altro tipo di organizzazione sociale, venendo a sua volta indebolita sia da quella lotta che dai propri conflitti interni.

## 6. Conclusioni

Possiamo concludere il ragionamento svolto asserendo che le organizzazioni - nonostante esprimano una strutturazione più formale rispetto a quella dei gruppi - incontrano anch’esse elevate e sistematiche difficoltà nel realizzare l’azione collettiva. Ciascun membro di un’organizzazione, infatti, per un verso ha interesse a preservare o a migliorare il proprio dominio su altri membri all’interno, e per l’altro verso è interessato affinché l’organizzazione alla quale appartiene domini nell’ambiente esterno ed in particolare nei confronti di altre organizzazioni. Egli può realizzare il primo obiettivo lottando all’interno con altri membri, mentre può decidere di tralasciare il secondo obiettivo davanti a scambi più vantaggiosi con soggetti esterni. Pertanto ciascuna organizzazione inciampa due volte: i suoi membri creano e disfano coalizioni conflittuali al suo interno, e accettano accordi con, o controlli da parte di, diversi attori non appena ciò loro convenga. Anche per un’organizzazione l’unità e la solidarietà interna, l’efficacia e l’efficienza, sono conquiste precarie, non presupposti associati.

Se abbiamo esordito discutendo alcuni limiti dei comportamenti reciprocanti davanti al potere, abbiamo poi illustrato alcuni limiti che il perseguimento del potere incontra, anzitutto in ragione della conflittualità e dell’opportunismo che esso stesso alimenta. È sulla base di questi ultimi limiti che l’iniziativa di reciprocità trae nuovo vigore, in una spirale senza fine.

## Bibliografia

- Acemoglu K.D., Robinson J.A. (2006), *Economic Origins of Dictatorship and Democracy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Aoki M. (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, The MIT Press, Cambridge MA.
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.; (trad. it., *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970).
- Barzel Y. (2002), *A Theory of the State*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Battigalli P. (2004), "Giochi, teoria dei", in Aa.Vv., *Dal XX al XXI secolo: problemi e prospettive*, Enciclopedia del Novecento, Supplemento III, volume A-G.
- Bellanca N. (2007), *Le possibilità dell'azione collettiva*, in corso di pubblicazione.
- Blau P.M., Richard Scott W. (1962), *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler Publishing Company, San Francisco (trad. it., *Organizzazioni formali*, Franco Angeli, Milano, 1972).
- Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Bobbio N. (1988), "Rappresentanza e interessi", in Bobbio N., *Teoria generale della politica*, Einaudi, Torino, 1999, pp. 410-428.
- Breton A. Wintrobe R. (1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press, New York; (trad. it., *La logica del comportamento burocratico*, Il Mulino, Bologna, 1988).
- Coleman J.S. (1974), *Power and the Structure of Society*, W.W. Norton & Co., New York.
- Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.; (trad. it. Parziale, *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005).
- Collins R. (1975), *Conflict Sociology*, Academic Press, New York; (trad. it., *Sociologia*, Zanichelli, Bologna, 1980).
- Coser L.A. (1956), *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, New York; (trad. it., *Le funzioni del conflitto sociale*, Feltrinelli, Milano, 1967).
- Crouch C. (2003), *Postdemocrazia*, Laterza, Bari.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris; trad. it., *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano, 1978).
- Dahl R.A. (1982), *Dilemmas of Pluralist Democracy*, Yale University Press, New York; (trad. it., *I dilemmi della democrazia pluralista*, Il Saggiatore, Milano, 1988).
- Dahl R.A. (1989), *Democracy and its Critics*, Yale University Press, New York; (trad. it., *La democrazia e i suoi critici*, Editori Riuniti, Roma, II ed., 1997).
- Dewatripont M., Tirole J. (1999), "Advocates", *Journal of Political Economy*, 107, pp. 1-39.
- Dosi G., Egidi M. (1991), "Incertezza sostanziale e procedurale", in Lombardi M. (a cura di), *Evoluzione delle conoscenze e decisioni economiche*, Franco Angeli, Milano, 1999, pp. 107-143).
- Emerson R.M. (1962), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, XXVII, pp. 31-41.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Edition du Seuil, Paris; (trad. it., *Il potere e la regola*, Etaslibri, Milano, 1994).
- Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Gross E., Etzioni A. (1985), *Organizations in Society*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; (trad. it., *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna, 1996).
- Hannan M., Freeman J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA; (trad. it., *Ecologia organizzativa*, Etas, Milano, 1993).
- Held D. (1995), *Democracy and the Global Order*, Polity Press, Cambridge; (trad. it., *Democrazia e ordine globale*, Asterios, Trieste, 1999).

- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.; (trad. it., *Lealtà defezione protesta*, Bompiani, Milano, 1982).
- Hobsbawm E.J. (1972), *Revolutionaries*, Weidenfeld and Nicolson, Londra; (trad. it., *I rivoluzionari*, Einaudi, Torino).
- Leftwich A. (1996), "Two Cheers for Democracy? Democracy and the Developmental State", in Leftwich A. (a cura di), *Democracy and Development*, Polity Press, Londra, pp. 279-295.
- Lichbach M.I. (1996), *The Cooperator's Dilemma*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, Mich.
- Lindblom C. (1977), *Politics and Markets*, Basic Books, New York; (trad. it., *Politica e mercato*, Etas libri, Milano, 1979).
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley & Sons, New York; (trad. it., *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Milano, 1966).
- March J.G., Olsen J.P. (1989), *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, The Free Press, New York; (trad. it., *Riscoprire le istituzioni*, Il Mulino, Bologna, 1992).
- Maturana H., Varela F. (1984), *El árbol del conocimiento*, Editorial Debate, Madrid; (trad. it., *L'albero della conoscenza*, Bompiani, Milano, 1987).
- Michels R. (1911), *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modern Demokratie*, Klinkhardt, Leipzig-Werner; (trad. it., *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna. Studi sulle tendenze oligarchiche degli aggregati politici*, Il Mulino, Bologna, 1966).
- Morlino L. (2003), *Democrazie e democratizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Mosca G. (1896), *La classe politica* (una selezione degli *Elementi di scienza politica*, a cura di Norberto Bobbio), Laterza, Bari, 1966.
- North D. (1981), *Structure and Change in Economic History*, Norton, New York.
- Olson M.L. (1965), *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.; (trad. it., *La logica dell'azione collettiva*, (edizione rivista del 1971), Feltrinelli, Milano, 1983).
- Olson M.L. (1982), *The Rise and Decline of Nations*, Yale University Press, New Haven; (trad. it., *Ascesa e declino delle nazioni*, Il Mulino, Bologna, 1984).
- Pettit P. (1997), *Republicanism. A theory of Liberty and Government*, Oxford University Press, New York; (trad. it., *Il repubblicanesimo*, Feltrinelli, Milano, 2000).
- Poggi G. (1991), *The State. Its Nature, Development, and Prospects*, Stanford University Press, Stanford; (trad. it., *Lo stato*, Il Mulino, Bologna, 1992).
- Pondy L.R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, 12(2), pp. 296-320.
- Rajan R.G., Zingales L. (1998), "Power in a Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 113, pp. 387-432.
- Rose-Ackerman S. (2003), "Was Mancur a Maoist? An Essay on Kleptocracy and Political Stability", *Economics & Politics*, 15(2), pp. 163-180.
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, George Allen & Unwin, London; (trad. it., *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1964).

- Simon H. (1947), *Administrative Behavior*, Macmillan, New York; (trad. it., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958).
- Slaughter A.M. (2004), *A New World Order*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Stoppino M. (1995), *Potere e teoria politica*, II ed., Giuffrè, Milano.
- Tang E.W.Y., Hedley R.A. (1998), "Distributional Coalitions, State Strength, and Economic Growth: Toward a Comprehensive Theory of Economic Development", *Public Choice*, 96, pp. 295-323.
- Tirole J. (1986), "Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations", *Journal of Law, Economics and Organization*, 2(2), pp. 181-214; (trad. it., "Gerarchie e burocrazie", in Brosio G. (a cura di), *La teoria economica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1989, pp. 391-434.
- Zolo D. (1996), *Il principato democratico. Per una teoria realistica della democrazia*, Feltrinelli, Milano.

## La grande illusione. False relazioni e felicità nelle economie di mercato contemporanee

Luigino Bruni, Luca Zarri

### Sommario

1. Introduzione - 2. La ricerca di status ed il dibattito sul lusso - 3. I beni posizionali di massa come beni pseudo-posizionali - 4. Dalla razionalità genuina dei beni relazionali primari alla relazionalità simulata dei beni pseudo-relazionali - 5. Conclusioni

### 1. Introduzione

Scopo di questo contributo è mostrare che i noti paradossi della felicità messi a fuoco dall'analisi economica degli ultimi decenni (Easterlin, 1974; Scitovsky, 1976; Frey, Stutzer, 2002; Layard, 2005) sono riconducibili anche alla sempre maggiore diffusione, all'interno delle cosiddette economie post-industriali, di quelli che potremmo qualificare come "beni pseudo-gratificatori", intendendo con tale espressione quel sottoinsieme di beni il cui potenziale gratificatorio per chi ne fruisce è basso, nonostante le aspettative elevate dei soggetti al riguardo. Più precisamente, servendoci di una distinzione kahnemaniana, si può dire che nel caso dei beni pseudo-gratificatori l'utilità sperimentata (*experienced utility*), ovvero l'utilità *ex-post*, si riveli essere sistematicamente e significativamente inferiore all'utilità decisionale (*decision utility*), ovvero all'utilità *ex-ante* (per questa distinzione, Kahneman et al., 1997). Nei paragrafi che seguono, ci concentreremo su due categorie di beni pseudo-gratificatori accomuna-

te da una caratteristica fondamentale: in entrambi i casi in esame, il consumo individuale passa attraverso forme di socialità. Quando, a livello teorico, si fa riferimento congiuntamente ai beni posizionali ed ai beni relazionali, due categorie di beni “a fornitura sociale” (*socially provided good*)<sup>1</sup> particolarmente “salienti” all’interno delle economie avanzate contemporanee, si osserva che mentre nel primo caso sono in gioco forme di socialità strumentale, nel secondo caso la socialità è invece di natura espressiva, nel senso che le relazioni in essere hanno un valore intrinseco, agli occhi dei soggetti in esse coinvolti. In questa nostra riflessione, tuttavia, cercheremo di complicare il quadro di riferimento poiché, come detto, la nostra analisi verterà su beni (relazionali e posizionali) pseudo-gratificatori: le forme di posizionalità e relazionalità che prenderemo in esame, infatti, configurandosi come surrogati a basso costo di beni “genuinamente” posizionali e relazionali, possiedono un potere gratificatorio che si rivela particolarmente modesto *ex-post* (ed *in itinere*), nonostante le (erroneamente) elevate aspettative (*ex-ante*) dei soggetti coinvolti. La struttura del lavoro è la seguente. Il paragrafo 2 introduce i beni posizionali, esplorando lo stretto legame esistente tra gli odierni beni posizionali ed i beni di lusso nel dibattito settecentesco. Il paragrafo 3, poi, entra nel vivo del discorso introducendo il concetto di “bene posizionale di massa” e caratterizzando tali beni come pseudo-posizionali. Il paragrafo 4 presenta invece i beni cosiddetti pseudo-relazionali, che si differenziano dai beni genuinamente relazionali per la natura simulata delle relazioni interpersonali che li contraddistinguono. Il paragrafo 5 contiene un tentativo di spiegazione dei paradossi della felicità, sulla base delle considerazioni sviluppate nei paragrafi precedenti, e le principali conclusioni.

## 2. La ricerca di *status* e il dibattito sul lusso

I beni posizionali (*positional good*) si configurano come quel sottinsieme dei beni privati che risultano soggetti ad un vincolo di scarsità sociale, anziché ad un vincolo di natura fisico-materiale: la scarsità posizionale è inerente alla natura sociale delle interazioni economiche (Sacco, 1999). Questa caratteristica essenziale dei beni posizionali, che non a caso si rivelano essere particolarmente salienti proprio all’interno delle odierne economie post-industriali, implica che la domanda di posizionalità non possa essere soddisfatta da

<sup>1</sup> Questa espressione richiama quella utilizzata da Corneo e Jeanne (1997, 1998), che parlano di *socially provided private good* con riferimento ai beni posizionali.

una crescita nel livello assoluto di ricchezza della società: nel caso di soggetti guidati da un orientamento di tipo posizionalistico, infatti, l'utilità soggettiva dipende non dai valori assoluti, ma dai valori relativi, ovvero dalla propria posizione relativa nella società, valutata rispetto ad uno specifico gruppo sociale di riferimento<sup>2</sup>. Beni come l'auto di alta cilindrata (ad esempio, il SUV), la barca o il cellulare di ultima generazione sono spesso acquistati non per il possesso di particolari caratteristiche intrinseche, ma innanzitutto per la loro capacità di fungere da efficaci "certificatori di *status* socio-economico" (che peraltro non di rado è positivamente correlata al prezzo di mercato di questi beni). Tali beni, attraverso il contenuto simbolico ad essi associato dalle norme sociali vigenti, contribuiscono infatti a veicolare una determinata immagine sociale per chi li possiede legittimamente, a prescindere dall'esistenza o meno di un'effettiva corrispondenza tra tale immagine e la vera identità sociale del loro proprietario.

La diffusione di beni di questo tipo rimanda al ruolo svolto da meccanismi di influenza sociale sulle motivazioni individuali come il cosiddetto "effetto Veblen": si tratta di quel meccanismo sociale in forza del quale l'attività di consumo, da parte di un individuo guidato da motivazioni di natura *status-seeking*, possiede finalità essenzialmente dimostrative, allo scopo di certificare lo *status* socio-economico (effettivo o fittizio) dell'individuo (si veda, su questo, il contributo classico di Veblen, 1899). Come aveva lucidamente intuito Hirsch (1976), si può sostenere che la crescita economica si configuri come un'importante determinante dell'aumento di domanda posizionale, nell'ambito delle economie avanzate contemporanee.

In realtà, la prima riflessione sulle tematiche associate a quelli che oggi vengono chiamati beni posizionali la troviamo nell'ambito dell'Illuminismo - scozzese, francese ed italiano -, all'interno del dibattito, importante e ricco, sul significato economico e sociale del consumo dei beni di lusso (Bruni, Sudgen, 2007). Hume e Smith hanno scritto pagine significative su questo tema, che assume un'importanza chiave perché associato alla "polemica anti-feudale" che accompagna la prima stagione dell'economia politica classica. Il lusso, sebbene "vizioso" a livello individuale e basato su un inganno, a livello sociale produce anche effetti benefici, grazie all'operare di una "mano invisibile" che genera una (virtuosa) "eterogenesi dei fini".

<sup>2</sup> Anche nel contesto dell'economia del lavoro si è osservato come spesso i comportamenti dei lavoratori siano riconducibili a preoccupazioni riguardanti il reddito relativo (valutato rispetto ad un determinato gruppo sociale) piuttosto che il reddito assoluto (Frank, 2005).

Va notato, e questo magari può oggi sorprenderci, che se guardiamo l'atteggiamento degli economisti del settecento, e non solo, nei confronti del lusso, troviamo che questo è sostanzialmente benevolo. Ne vedevano i pericoli (la rilassatezza dei costumi), ma lo consideravano una molla essenziale per lo sviluppo e la ricchezza delle nazioni. Il punto di partenza è Mandeville, con la sua celeberrima "favola delle api" (1704), un'opera che nel bene o nel male ha condizionato fortemente il dibattito nel settecento ed oltre. Una delle principali implicazioni che si possono trarre dalla favola riguarda proprio la questione del lusso: una società viziosa (l'alveare), che, anziché contrastare i lussi, li alimenta, produce ricchezza e benessere. Le virtù invece (dopo la conversione dell'alveare) portano alla rovina economica. La stessa operazione filosofica di Smith, nell'ambito dell'economia politica inglese, è centrata sul tentativo di mostrare che la ricerca del *self-interest* non è un vizio (come erroneamente sosteneva Mandeville) ma è piuttosto una virtù (la prudenza). Fu proprio questa "rivoluzione copernicana" nel modo di guardare al rapporto tra interessi individuali e benessere collettivo a fornire le basi per una legittimazione etica dell'economia politica (Hirschman, 1977).

Perché, allora, il consumo di beni di lusso può produrre effetti socialmente positivi? Vediamo, brevemente, il pensiero al riguardo di Smith e di Genovesi, due importanti economisti settecenteschi che hanno dato vita ad altrettante scuole di pensiero, nell'ambito dell'economia classica.

Per Smith (1984[1759], p. 181) l'emulazione del ricco e del potente, delle ricchezze e delle qualità dei grandi, è il motore dello sviluppo economico. Per poter ambire a consumare gli stessi beni di lusso (o di *status*) del ricco *landlord*, il *poor man's son* si sottopone a grandi fatiche, "lavora notte e giorno per acquisire talenti superiori ai suoi concorrenti" (*Ibid.*). È questa la leva che muove i popoli verso l'opulenza e il benessere. Questo meccanismo si regge però su un auto-inganno, una *deception* della quale gli individui sono vittime: l'idea che il ricco sia più felice o che possieda "maggiori mezzi per la felicità" (*Ibid.*, p. 182). Un'affermazione, per Smith, completamente falsa. Smith si serve di numerosi argomenti per suffragare questa tesi, riferendosi anche alla solitudine ed alla delusione del ricco quando diventa vecchio, o all'ansia per i suoi beni, all'invidia dei suoi concittadini, ecc.; tutti malesseri risparmiati al povero che "prende il solo (?) sul lato della strada" (*Ibid.*), la cui minor quantità di beni è compensata dalle minori preoccupazioni, per cui la felicità dei ricchi non è in realtà molto diversa da quella dei poveri. È a questo punto del discorso

che entra in scena la celebre “mano invisibile” (*Ibid.*, p. 185): la spinta ad essere felici ci porta ad impegnarci per guadagnare, arricchirci e consumare i beni di lusso, illudendoci che la ricchezza ci farà più felici. Grazie a questa *deception*, a questa illusione, però, la *Wealth of Nations* aumenta e si crea sviluppo economico, nonostante “il naturale egoismo e rapacità” di chi si impegna per arricchirsi. Certo, il filosofo (Smith) sa che tutto il sistema economico poggia su una *deception*; ma, dice Smith, è bene che siano pochi i filosofi ad essere coscienti di questa illusione, altrimenti il meccanismo provvidenziale della mano invisibile non potrebbe funzionare.

Su posizioni simili (anche se alla fine il suo discorso si distanzia significativamente da quello smithiano) troviamo il filosofo napoletano Antonio Genovesi, contemporaneo di Smith. Nelle sue *Lezioni di economia civile* troviamo un passaggio che da solo dice molto sul tema che stiamo introducendo:

*“Lo spirito motore del lusso sia il naturale istinto di distinguerci. Questo istinto è fino nei selvaggi. Ma non si risveglia mai senza qualche occasione o naturale o civile ... (Quando l'occasione per risvegliarsi un tale istinto sono gli ordini diversi dei quali è composto il corpo civile, e l'istrumento le ricchezze, non già naturali, ma rappresentatrici, allora le maniere e le qualità, per cui ci studiamo di distinguerci, sono il vero lusso. (...) Quelle cagioni che muovono un particolare a volersi distinguere da un altro della medesima classe, o di emulare una superiore, muovono altresì le classi superiori a trovare sempre nuovi modi di distinguersi dalle inferiori e da se medesime. (...) Questo gioco, dove le arti sono protette e il traffico libero, genera tre effetti: (i.) fa girare la schiavitù feudale; (ii.) solleva quella parte del genere umano, che patisce per la pressione dell'altra, che l'è di sopra; (iii.) rovina le grandi e vecchie famiglie, e ne solleva delle nuove. Non si può per lungo tempo burlar la natura. Il lusso viene perché i ricchi restituiscano a i poveri quel che avevano preso di soverchio del comune patrimonio: e perché gli schiavi tornino liberi, e i liberi schiavi” (I, cap. X).*

È, questo, un discorso che anticipa di oltre un secolo il concetto di consumo “posizionale” o “vistoso” (come sarà chiamato in seguito da Veblen e Frank). Per Genovesi il consumo posizionale (“l'istinto di distinguerci”) non costituisce di per sé un fenomeno nuovo; lo si trova anche “nei selvaggi”. Genovesi non chiarisce se e perché questo tipo di consumo abbia subito mutamenti sostanziali nella società moderna (cosa che tenterà di fare, invece, Veblen). Dice solo che questo istinto verso la distinzione sociale deve essere risvegliato,

da “qualche occasione naturale o civile”. Quando l’istinto di distinzione viene attivato da elementi naturali abbiamo la forza (Ercole), l’astuzia (Ulisse), l’ingegno (Archimede): “Queste son quasi le sole cose per le quali si distinguono i repubblicani nel tempo di rozzezza” (*Ibid.*, p. 145). Anche riguardo alla distinzione, le cose cambiano quando abbiamo a che fare con la vita civile (e qui Genovesi pensa intende il termine civile soprattutto nel senso di “vita urbana”), dove il principale mezzo per distinguerci è rappresentato proprio dal lusso. Il fenomeno del lusso appare inscindibilmente legato alla vita civile (c’è bisogno che il consumo avvenga in pubblico, nella piazza, dove si è visti), e per questo attecchisce benissimo nelle città.

Il lusso, o il consumo di beni posizionali, dunque, può anche avere, almeno in certi contesti e momenti, un ruolo civilmente positivo, come mezzo di mobilità sociale e di cambiamento, attraverso il meccanismo della “mano invisibile”<sup>3</sup>. Il discorso si presenta in termini alquanto diversi quando abbiamo invece a che fare con i beni pseudo-posizionali, sui quali concentriamo la nostra attenzione nel prossimo paragrafo, tornando a riferirci alle “economie di primo mondo” contemporanee.

### 3. I beni posizionali di massa come beni pseudo-posizionali

Per quanto concerne i beni di *status*, è fondamentale rilevare che un bene rappresenta uno *status symbol* solo nella misura in cui un numero limitato di persone può accedervi. Accade quindi che un aumento nei livelli di reddito delle persone determini una riduzione del valore di *status* di determinati beni, il che induce coloro che sono sensibili al valore di *status* di tali beni a lavorare ancora di più per potersi permettere nuovi beni che risultino meno diffusi socialmente e, di conseguenza, dotati di un più elevato valore di *status*. Vediamo, dunque, che lo stesso meccanismo che è alla base della crescita economica rischia contestualmente di determinare un’impossibilità di aumento generalizzato del benessere: è in questo senso che si può ragionevolmente sostenere che i paradossi della felicità siano compatibili con una diffusione su larga scala di comportamenti improntati alla ricerca di beni posizionali.

Il problema, tuttavia, è che se ci limitassimo ad una riflessione centrata sul comportamento del consumatore, non riusciremmo a spie-

<sup>3</sup> Giudizi positivi per molti versi simili, nei confronti dei beni di *status*, sono presenti anche all’interno della riflessione sviluppata da Scitovsky (1976).

gare perché molte persone investono tanto tempo ed energie nei beni "sbagliati". È vero, infatti, che come l'economia comportamentale evidenzia oggi in maniera sempre più chiara, le persone sono spesso affette da limiti cognitivi di varia natura che le rendono incapaci di prevedere in modo sufficientemente preciso i propri livelli di utilità futura (*mispredicted utility*). Ma queste spiegazioni *demand-based*, a nostro avviso, non sono in grado da sole di dare conto in modo esaustivo della diffusa tendenza a "perseverare diabolicamente" nel consumo di beni posizionali che oggi registriamo all'interno delle principali economie avanzate. In particolare, riteniamo fondamentale integrare queste considerazioni relative al lato della domanda con un ragionamento specificamente centrato sul lato dell'offerta e, ancora più specificamente, sull'attuale prevalenza, all'interno di questo lato del mercato, di una logica *profit-oriented*. In altri termini, l'odierna diffusione di beni posizionali non può essere compresa solamente facendo riferimento ad una spiegazione *demand-based*. Vi è una cruciale componente *supply-based* riconducibile alla logica for-profit dei soggetti di offerta, nel senso che appare oggi sempre più marcata la tendenza, da parte di un numero significativo di soggetti for-profit, ad estendere la platea dei potenziali fruitori dei beni con valenza posizionale che essi producono. In altri termini, i comportamenti orientati in senso posizionalistico risulterebbero oggi sempre più diffusi anche in ragione di un tentativo esplicito di generazione di una domanda di questo tipo da parte di soggetti di offerta orientati al profitto che, avendo colto la natura prettamente simbolica di numerosi "bisogni post-materialistici" tipici di scenari socio-economici post-industriali, tentano lucidamente non solo di intercettarli ma anche di alimentarli, accrescendone la diffusione sociale (si pensi, a titolo esemplificativo, all'uso scientifico e sistematico della pubblicità per aumentare la domanda di beni posizionali; Bruni, Stanca, 2006). Ecco che quindi l'emergere di veri e propri "beni posizionali di massa" si configura come la produzione di una speciale categoria di beni pseudo-gratificatori che possiamo qualificare come beni pseudo-posizionali<sup>4</sup>: tali beni, infatti, essendo di largo consumo, costituiscono solo apparentemente un veicolo di posizionalità; al contrario, di fatto la conquista di una determinata posizione relativa, che questi beni promettono, si rivela inevitabilmente effimera proprio alla luce della natura diffusa di tale modalità di consumo. L'efficace e noto slogan

<sup>4</sup> È dunque la rilevanza di un fenomeno come il consumo posizionale di massa a rendere auspicabile il ricorso ad una *framework* analitica che incorpori sia il lato della domanda che il lato dell'offerta.

*Exclusively for Everyone* che caratterizza la comunicazione pubblicitaria di Marks & Spencer rappresenta un ossimoro che racchiude sinteticamente le due caratteristiche-chiave dei beni in esame: posizionalità (*exclusively*) e diffusione su larga scala (*for everyone*). Il problema, dal punto di vista delle implicazioni 'benesseristiche' che il consumo di questi beni determina, risiede proprio nella natura ossimorica di questo slogan: è strutturalmente impossibile mantenere la promessa di conferire benefici esclusivi nella misura in cui, al limite, la platea dei beneficiari arriva a coincidere con l'intero universo dei consumatori. Di qui, da parte nostra, la scelta di coniare l'aggettivo "pseudo-posizionale" e la collocazione di questo sottoinsieme di beni posizionali all'interno della più ampia categoria di beni che nel paragrafo introduttivo abbiamo qualificato come pseudo-gratificatori.

Ciò che questi beni rischiano di azzerare, infatti, è il valore simbolico che li rende appetibili agli occhi di consumatori guidati da preferenze di tipo posizionalistico: la loro diffusione su larga scala riduce il grado di scarsità sociale degli stessi e, così facendo, li rende sempre meno in grado di differenziare nitidamente i fruitori di tali beni dai non fruitori - avendo la platea di questi ultimi dimensioni sempre più ridotte. Ricordiamo infatti che una prerogativa-chiave dei beni posizionali veri e propri è rappresentata dalla loro capacità di produrre simultaneamente identificazione tra il soggetto che ne fruisce ed il proprio gruppo di riferimento (o con una frazione significativa di individui) e differenziazione rispetto al resto della società nel suo complesso (o rispetto al proprio gruppo di riferimento). Come è stato rilevato, infatti, è proprio l'imprescindibile compresenza di questi due momenti (identificazione e differenziazione) ad accomunare beni posizionali al limite anche molto diversi tra loro sotto altri profili (dall'appartenenza ad un circolo o ad un club esclusivo a fenomeni meno elitari come la scelta di seguire una determinata moda<sup>5</sup>). Con la diffusione di beni posizionali su scala sempre più ampia - un fenomeno potenziato anche dalla globalizzazione dei media - è quindi

<sup>5</sup> Cfr su questo Tondini e Zarri (2005). Anche il potere (politico e non) e la notorietà possono essere visti come esempi di beni posizionali: tanto il potere quanto la notorietà, infatti, sono desiderabili se e in quanto non universalmente fruibili. Qualora tutti i soggetti appartenenti al proprio gruppo sociale di riferimento fossero egualmente potenti o egualmente famosi, infatti, quel "bene" perderebbe immediatamente la propria capacità di attrazione e il suo valore si azzererebbe. Le migliaia di persone che ogni anno in vari paesi partecipano alle selezioni per essere ammessi ad un *reality show* televisivo come il "Grande Fratello" rappresentano uno degli esempi più eloquenti della rilevanza delle motivazioni posizionali all'interno delle società del benessere contemporanee.

il secondo momento (quello della differenziazione) ad essere sempre meno valorizzato, finendo, al limite, per scomparire: è proprio per il venire meno di una caratteristica fondamentale della modalità gratificatoria posizionale come appunto la differenziazione dai non fruitori che ci pare ragionevole qualificare questo tipo di beni come pseudo-posizionali. Questi beni creano uno *status* fittizio, in quanto soddisfano il desiderio di posizionalità con beni che, come ricorda Scitovsky (1976), producono subito noia e frustrazione.

### **3. Dalla relazionalità genuina dei beni relazionali primari alla relazionalità simulata dei beni pseudo-relazionali**

*Che cosa sono i beni relazionali?*

La categoria di "bene relazionale" è stata introdotta nel dibattito teorico quasi contemporaneamente, nella seconda metà degli anni ottanta, da quattro autori: la filosofa Martha Nussbaum (1986), il sociologo Pierpaolo Donati (1986) e gli economisti Benedetto Gui (1987) e Carole Uhlaner (1989). Nel suo contributo pionieristico sul tema, Gui (1987, p. 37) definisce i beni relazionali "beni non materiali, che non sono però servizi che si consumano individualmente, ma sono legati alle relazioni interpersonali". La Uhlaner (1989, p. 254) si colloca sulla stessa lunghezza d'onda, caratterizzandoli come beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie". Questi due economisti chiamano dunque beni relazionali quelle dimensioni delle relazioni che non possono essere né prodotte né consumate da un solo individuo, perché dipendono in maniera decisiva dalla natura delle interazioni con gli altri. In maniera analoga, Donati (1993, pp. 122-123) vede nel bene relazionale "un bene che può essere prodotto e fruito soltanto assieme da coloro i quali ne sono gli stessi produttori e fruitori, tramite le relazioni che connettono i soggetti coinvolti". A differenza dei beni economici di tipo classico, in cui la produzione è tecnicamente e logicamente distinta dal consumo, i beni relazionali (come molti servizi alla persona) si producono e si consumano simultaneamente; il bene viene al tempo stesso co-prodotto e co-consumato dai soggetti coinvolti. Anche se la contribuzione alla produzione del bene può essere asimmetrica (pensiamo all'organizzazione di una festa tra amici o alla gestione di una cooperativa sociale), nell'atto

del consumo del bene relazionale il *free riding* puro non è possibile, perché il bene relazionale per essere goduto richiede che ci si lasci coinvolgere in una relazione con le caratteristiche che stiamo illustrando.<sup>6</sup> L'approccio economico ai beni relazionali, tuttavia, tende a considerarli come realtà irriducibili alla relazione stessa. Nei suoi lavori più recenti, Gui esprime esplicitamente questo intento metodologico, in continuità con la visione prevalente all'interno della scienza economica contemporanea che vede il bene come una realtà distinta dall'atto del consumo/produzione. Per questo egli tende a separare il bene relazionale dalla relazione stessa. Quindi, nella teoria di Gui, che è quella di gran lunga più sviluppata dal punto di vista analitico, il bene relazionale è distinto dalle caratteristiche soggettive (dagli stati affettivi e dalle motivazioni degli agenti).<sup>7</sup> In particolare, Gui (2002, 2005) propone di analizzare ogni forma di interazione come un particolare processo produttivo, che chiama "incontro". Egli afferma (2002, p. 27) che in un incontro "tra un venditore ed un potenziale acquirente, tra un medico ed un paziente, tra due colleghi di lavoro, anche tra due clienti di uno stesso negozio", oltre ai tradizionali *outcome* (il compimento di una transazione, lo svolgimento di un compito produttivo, la fornitura di un servizio), vengono "prodotti" anche altri particolari tipi di *output* intangibili, di natura relazionale, i beni relazionali appunto. In sintesi, per Gui e Uhlaner i beni relazionali non coincidono con la relazione stessa: l'amicizia non si configura in quanto tale come un bene relazionale, ma come un'interazione ripetuta, una serie di incontri e di stati affettivi, di cui il bene relazionale è solo una componente (sebbene abbia un elevato peso relativo).<sup>8</sup> Martha Nussbaum, con un uso di-

<sup>6</sup> Per fare un esempio, pensiamo ad una gita tra amici. Nel momento della produzione dell'incontro (l'organizzazione della gita), l'impegno dei vari componenti può essere asimmetrico, ma se durante la gita qualcuno non prova ad entrare in un rapporto di reciprocità, genuino, con qualcun altro, e quindi non produce un impegno (*effort*) nel consumo, avrà usufruito di un bene economico di tipo tradizionale (la gita turistica), ma non avrà consumato alcun bene relazionale.

<sup>7</sup> Per la verità, occorre rilevare che, in lavori più recenti, Gui (2005) ha complicato il suo stesso discorso, indicando le preferenze sugli stati affettivi come aspetto soggettivo con cui valutare i beni relazionali e gli stati affettivi come elemento oggettivo dell'interazione.

<sup>8</sup> Il sociologo Pierpaolo Donati (2005) parla di beni relazionali all'interno di un approccio relazionale ai rapporti sociali, che intende differenziarsi dai riduzionismi rappresentati dall'olismo e dall'individualismo metodologico. In questo contesto, i beni relazionali vengono caratterizzati come effetti emergenti dell'azione, non come l'effetto delle scelte dell'attore o dell'ambiente. Essi vengono visti, infatti, come il prodotto o effetto delle relazioni concrete, che possono modificare la volontà stessa degli attori: proprio a causa di questo *feedback*, tali beni non sono riducibili alla volontà dell'attore.

verso dell'espressione, rispetto a Gui, vede nell'amicizia, nell'amore reciproco e nell'impegno civile tre tipici beni relazionali, beni nei quali è la relazione a costituire il bene: essi nascono e muoiono con la relazione stessa. Per la filosofa americana, di formazione neo-aristotelica - ma attratta anche dal pensiero di Sen e Mill e, recentemente, dallo stoicismo - i beni relazionali sono dunque quelle esperienze umane dove è il rapporto in sé a costituire il bene. In tutte le definizioni di bene relazionale di cui attualmente disponiamo, la dimensione della reciprocità appare svolgere un ruolo fondamentale. Trattandosi di beni crucialmente dipendenti dalla natura e qualità delle relazioni interpersonali, i beni relazionali si configurano come beni di reciprocità: "L'attività vicendevole, il sentimento reciproco e la mutua consapevolezza sono una parte tanto profonda dell'amore e dell'amicizia che Aristotele non è disposto ad ammettere che, una volta tolte le attività condivise e le loro forme di comunicazione, resti qualcosa degno del nome di amore o di amicizia" (Nussbaum, 1996[1986], p. 624). Inoltre, nei beni relazionali il "perché", la motivazione che muove l'altro, è un elemento essenziale (come già ricordava Aristotele, l'amicizia più alta che contribuisce all'eudaimonia non può essere mai strumentale, perché è una virtù). Importante è poi il discorso della Nussbaum circa la "fragilità" dei beni relazionali: "Queste componenti della vita buona sono destinate a non essere per nulla autosufficienti. Esse saranno invece vulnerabili in maniera particolarmente profonda e pericolosa" (Nussbaum, 1996[1986], p. 624). La fragilità e la vulnerabilità dei beni relazionali, legate alla non controllabilità, da parte del singolo agente, di beni la cui esistenza nel tempo è costitutivamente legata alla libertà di coloro con cui interagiamo, sono due caratteristiche significative che ritroveremo anche nel caso dei cosiddetti beni pseudo-relazionali. Un ulteriore tratto distintivo importante del bene relazionale è identificabile nella gratuità, nel senso che il bene relazionale è tale se la relazione non è utilizzata strumentalmente per altro, ma è vissuta in quanto costituisce un bene in sé e nasce da motivazioni intrinseche. Ecco perché, come afferma la Nussbaum, il bene relazionale è un bene dove la relazione è il bene, una relazione che non è un incontro di interessi, ma un incontro di gratuità. Il bene relazionale richiede motivazioni intrinseche nei confronti di quel particolare rapporto.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Una volta elencate queste caratteristiche chiave dei beni relazionali, non possiamo tuttavia esimerci dal rilevare quanto sia difficile guardare alle relazioni umane guidate da motivazioni non strumentali attraverso le lenti della teoria economica tradizionale. La cosiddetta "teoria della scelta razionale" (*Rational Choice Theory*), infatti, guarda il mondo dal punto di vi-

### *Beni relazionali primari e secondari*

Può essere utile, al fine di contribuire alla costruzione di una solida teoria dei beni relazionali, distinguere tra due grandi famiglie di beni relazionali che, mutuando una terminologia che troviamo in Donati (2003),<sup>10</sup> possiamo chiamare “primari” e “non primari” (o “secondari”). È, infatti, immediato comprendere che il bene relazionale che si produce in un incontro dal barbiere è di natura ben diversa dal bene relazionale che si genera in una relazione tra madre e figlio: si tratta in tutti i casi di relazioni, ma di relazioni qualitativamente differenti.

Il bene relazionale non primario può essere caratterizzato come un *outcome* che si somma alle altre componenti prodotte dall'interazione-incontro (nel linguaggio di Benedetto Gui). Pertanto, l'eventuale valore zero di tale componente relazionale non annulla l'utilità complessiva che traiamo da quel dato incontro: anche quando tale bene non si crea, l'incontro continua a produrre utilità per le persone coinvolte. In questo caso il bene relazionale può essere visto come l'addendo di una sommatoria: ad esempio, il valore di un incontro in cui siano presenti due fonti di utilità di natura non relazionale è pari a  $P_1 + P_2 + Br$ , dove solo la terza componente ( $Br$ ) è rappresentata dal bene relazionale. Come si vede, l'eventuale valore nullo di tale componente non azzerava l'utilità complessiva per il soggetto. In altri termini, nel caso di quelli che qualificiamo beni relazionali non primari il valore del bene in gioco non si estingue per l'assenza del bene relazionale. Se mi reco da un dottore tecnicamente bravo, ma con il quale non si crea nessun bene relazionale, il bene economico “visita medica” conserva una sua esistenza ed un suo valore (anche se inferiore rispetto alla stessa visita svolta presso un medico con il quale si dà vita anche ad un bene relazionale). Altri esempi di beni relazionali non primari sono una consulenza legale o il momento del consumo del cappuccino nel bar sotto casa. Una seconda caratteristica di tali beni relazionali non primari è che il valore del bene relazio-

---

sta (utilitaristico) dell'individuo che sceglie: nella misura in cui nella relazione si identifica solamente un mezzo o un vincolo all'azione, la portata della relazione interpersonale non viene colta nella sua effettiva complessità. Una relazione non strumentale, infatti, possiede per definizione una valenza intrinseca e non può quindi essere inquadrata come esclusivamente finalizzata all'azione, come un'impostazione di tipo massimizzante tenderebbe (riduzionisticamente) a fare.

<sup>10</sup> È bene precisare che, al di là della terminologia, il significato da noi attribuito a queste due categorie di beni relazionali differisce da quello che esse assumono all'interno della riflessione donatiana.

nale può trovare un valore monetario sostituto del bene stesso.<sup>11</sup> Nel caso del bene relazionale primario, invece, accade che la componente relazionale dell'incontro non possa essere eliminata senza con questo distruggere il bene stesso, azzerandone il valore. Per questo il bene relazionale primario è rappresentabile con una diversa forma funzionale, ovvero con una produttoria. In particolare, riteniamo che la componente relazionale possa essere formalizzata come un parametro che agisce come componente moltiplicativa dell'intera sommatoria nella quale come addendi troviamo le componenti non relazionali dell'interazione (quali lo scambio di informazioni o servizi di vario tipo):  $B (P_1 + P_2 + \dots)$ . In un bene relazionale primario, infatti, sono sempre presenti anche componenti non relazionali generate dall'incontro - componenti che sono sempre presenti anche nel contesto di un'interazione caratterizzata da una forte valenza relazionale come quella interna ad un nucleo familiare o ad un rapporto di amicizia consolidato nel tempo. Nel caso del bene relazionale primario, tuttavia, il ruolo della relazionalità è a nostro avviso essenziale ("sostanza") affinché le altre componenti non relazionali ("accidenti") possano produrre "utilità", perché, nel caso in cui la dimensione relazionale sia assente, la sommatoria di cui sopra non produce alcun effetto in termini di benessere. In altri termini, se nell'ambito di classici beni relazionali primari come i rapporti intrafamiliari o relazioni di amicizia profonde (quel genere di amicizia che Aristotele definiva "di virtù") viene meno la componente "affettivo-comunicativa" del rapporto stesso, non si modifica semplicemente il valore del bene consumato (come nel caso dei beni relazionali non primari), ma è l'intero rapporto che si dissolve. Inoltre, i beni relazionali primari non hanno un valore monetario che possa surrogarli, non sono trasformabili in moneta senza che questo finisca per snaturarli.

<sup>11</sup> Un'esperienza personale (di uno dei due autori). Ero di ritorno da un viaggio in un altro continente e potevo ripassare a Roma (famiglia) o andare direttamente a Milano dove, l'indomani, avevo lezione. Mi sono chiesto: quale è la differenza di prezzo tra le due soluzioni? Questa non era troppo elevata, e ho preferito passare per casa anche per poche ore. In un'ipotetica asta si sarebbe potuto misurare quanto valeva, in quel caso, per me il bene relazionale "rivedere i miei", e cioè fino al prezzo del biglietto superato il quale avrei detto: vado direttamente a Milano. È, questo, un modo legittimo di misurare i beni relazionali (ovviamente, una volta tenuto conto dell'effetto reddito, per evitare di affermare che persone più ricche amano i propri familiari più di quelle più povere)? Forse sì, ma non per i beni relazionali primari.

### *I falsi beni relazionali*

Nelle economie avanzate contemporanee, anche nell'ambito dei cosiddetti beni relazionali, come per i beni posizionali, assistiamo in misura crescente alla produzione ed al consumo di veri e propri surrogati a basso costo. Si tratta di beni che, analogamente a quanto fatto in precedenza con riferimento alla posizionalità, riteniamo corretto qualificare come pseudo-relazionali. Un esempio particolarmente eloquente, che ci aiuta immediatamente a chiarire in che senso in questi casi la relazionalità in gioco risulta possedere un basso potere gratificatorio, è rappresentato dal consumo di "relazioni simulate" come quelle offerte con sempre maggiore frequenza negli ultimi anni dalla televisione o da Internet. La recente esplosione, in numerosi paesi del mondo occidentale, dei cosiddetti *reality show* rappresenta uno dei sintomi più macroscopici di questa tendenza: "Quando vado da mia madre, lei mi parla dei protagonisti di un programma televisivo come se fossero suoi amici di quartiere", confidava tempo fa un collega ad uno degli autori. Curiosamente, ma, a nostro avviso, non casualmente, l'esempio del "*reality* per antonomasia" del nostro tempo - il "Grande Fratello" - è calzante sia all'interno di una riflessione centrata sui beni pseudo-posizionali<sup>12</sup> che nell'ambito di considerazioni riguardanti i beni pseudo-relazionali: si tratta, infatti, dal punto di vista dei telespettatori, di vere e proprie "relazioni simulate", ma che assumono un particolare valore ai loro occhi anche per il fatto che i protagonisti dello *show* televisivo si caratterizzano per il possesso di un bene posizionale come la notorietà. In altri termini, una delle ragioni per le quali per lo spettatore la relazione simulata è dotata di senso attiene proprio al fatto che il protagonista del programma TV sta acquisendo notorietà ed è quindi in grado di differenziarsi dalla massa "anonima" delle persone (di cui lo spettatore stesso è parte) che al bene posizionale in gioco (la notorietà) non hanno accesso, pur desiderandolo ed assegnando a questo un valore estremamente elevato. Il telespettatore consuma quindi un bene che è sia pseudo-relazionale che pseudo-posizionale: la relazione simulata genera nello spettatore l'illusione di consumare lo stesso bene posizionale di cui invece solo i protagonisti del *reality* sono in possesso. La mia motivazione, come telespettatore, a cercare un'identificazione con i personaggi del *reality* è da ricondurre ad un desiderio, più o meno consapevole, di partecipare al consumo del bene posizionale notorietà, cui questi personaggi hanno acces-

<sup>12</sup> Cfr. il contenuto della nota 5.

so - anche se è oggi tutt'altro che scontato che una visibilità sociale acquisita in questo modo abbia una durata superiore al warholiano "quarto d'ora di celebrità" che, come è noto, prima o poi viene concesso a tutti, nella società della comunicazione.

Avvalendosi di un ampio campione di individui relativo al *world values survey*, Bruni e Stanca (2006) individuano un effetto significativo dei beni relazionali sulla *life satisfaction*<sup>13</sup>, come pure un effetto di spiazzamento (*crowding-out*) del consumo televisivo sulla relazionalità<sup>14</sup>. Questi risultati emergono sulla base di un'analisi empirica in cui gli indicatori utilizzati possiedono le caratteristiche dell'identità e della genuinità associate, come illustrato in precedenza, ai beni relazionali. Un primo insieme di indicatori fa riferimento all'impegno attivo sul fronte del volontariato individuale, nell'ambito di associazioni di carattere religioso e socio-assistenziale, sportivo e ricreativo, educativo, sindacale, politico, ambientale e professionale. Un secondo insieme di indicatori attiene invece al tempo impiegato nell'ambito di specifici gruppi sociali (parenti, amici, colleghi, ecc.). Per cogliere appieno la portata ed il significato degli effetti sopra richiamati è importante tenere conto del fatto che il consumo di televisione costituisce la più importante attività di occupazione del tempo libero del mondo, con una media di consumo televisivo quotidiano pari a 217 minuti nell'Europa occidentale ed a 290 minuti negli Stati Uniti (si vedano i dati del sondaggio IP del 2004).

I siti Internet dedicati ad incontri (amicizia e relazioni sentimentali) costituiscono un ulteriore esempio di consumo pseudo-relazionale (benché in questo caso, a differenza dell'esempio precedente, spinte di tipo posizionale non giochino alcun ruolo, data la natura "orizzontale" dell'interazione). La relazione virtuale "simula" quella reale replicandone alcuni degli attributi essenziali sopra richiamati: l'identità dell'altro in una certa misura conta (in quanto come consumatore scelgo quali programmi TV seguire e con chi interagire all'interno di una chat), vi è simultaneità (chattando, produciamo e consumiamo il bene attraverso la nostra interazione) e non strumentalità (si cerca un'interazione senza secondi fini, come un bene in sé). Tale modalità di relazione sostituisce in misura crescente la relazione reale, in quanto meno costosa, rischiosa ed esigente. *A fortiori* alla luce del fatto che (a) il consumo di beni relazionali in senso stretto

<sup>13</sup> Questo risultato è in linea con quello ottenuto da Meier e Stutzer (2004).

<sup>14</sup> Entrambi i risultati sono robusti rispetto all'utilizzo di indicatori alternativi di relazionalità ed alla stima mediante variabili strumentali.

è altamente *time-intensive*<sup>15</sup> e (b) oggi il tempo costituisce la risorsa scarsa per eccellenza. Inoltre, tali beni (c) sono dipendenti dalle libere scelte degli altri, il che li rende altamente vulnerabili e fragili.

## 5. Conclusioni

La tesi principale sviluppata in questo saggio è riassumibile nei termini seguenti: i paradossi della felicità che affliggono le principali economie di primo mondo contemporanee sono riconducibili, in misura significativa, ad un sovra-consumo di beni pseudo-gratificatori come i beni posizionali e, in particolare, di beni pseudo-posizionali quali i beni posizionali di massa, e come i beni pseudo-relazionali (basati, come si è visto, sulla produzione/consumo di “relazioni simulate”), nonché ad un sotto-consumo di beni che invece possiedono un elevato potenziale gratificatorio come i beni genuinamente relazionali e, in particolare, i beni relazionali primari. Ma per quali ragioni assistiamo ad un sovra-consumo di beni “sbagliati”, fondati su “false relazioni”, come i beni pseudo-posizionali ed i beni pseudo-relazionali, da parte di agenti che dovrebbero invece essere in grado di agire “razionalmente”? In altri termini, se è vero che staremmo meglio lavorando meno e coltivando di più i nostri rapporti interpersonali genuini, perché spesso facciamo esattamente il contrario? Indicazioni interessanti e ancora largamente attuali sono contenute nell'importante spiegazione avanzata da uno dei “padri nobili” degli studi sulla felicità, Tibor Scitovsky. Scitovsky distingue infatti tra “beni di comfort” (*comfort good*) e “beni di creatività” (*stimulation good*). I beni di comfort producono sensazioni piacevoli nel breve periodo, ma i benefici che essi generano si rivelano effimeri. Beni di comfort sono un paio di scarpe, un frigorifero, un piatto di pasta, un'automobile, ma anche un comodo divano o una vasca con idromassaggio. Che cosa hanno in comune tra loro questi beni? In tutti i casi sopra menzionati, accade che l'utilità individuale decresca fortemente con l'uso, portando subito alla noia (*boredom*, come dice Scitovsky, 1976): apprezzo molto un primo paio di scarpe se prima non ne avevo, ma l'utilità che mi conferisce il quinto paio di scarpe di mezza stagione è particolarmente ridotta. I beni di creatività, invece, di solito possiedono la caratteristica opposta: la loro utilità marginale è crescente, nel senso che più ne faccio uso, più questi mi

<sup>15</sup> Una delle ragioni essenziali alla base della natura *time-intensive* della relazionalità è riconducibile alla genuinità di beni autenticamente relazionali, illustrata in precedenza.

arrecano benessere. L'esempio classico al riguardo è rappresentato dalle esperienze di tipo culturale (dalla musica alla lettura, passando per il teatro ed il cinema; Benhamou, 2004). A nostro avviso, anche i beni genuinamente relazionali possono essere inseriti all'interno di questa categoria di beni dall'elevato (e non effimero) potenziale gratificatorio.

Scitovsky sostiene che consumiamo troppi beni di comfort e pochi beni di creatività perché le esigenze delle nostre economie spingono nella direzione di rendere molto poco accessibili, o estremamente cari, i beni di creatività, alimentando processi di sostituzione dei beni di creatività con beni di comfort. A suo avviso, finiamo per consumare troppo comfort anche perché questo si presenta sempre più spesso sotto le mentite spoglie di un bene di creatività, ma ad un costo molto più basso del bene di creatività vero e proprio. Riferiamoci, a titolo di esempio, al "consumo" di musica classica, che si configura come un tipico bene di creatività. Oggi nelle società occidentali questo bene ha un costo molto maggiore rispetto alla musica folk, non tanto in termini monetari quanto in termini di investimento di tempo e di energie necessario per poter provare utilità dal suo ascolto. Che cosa sta accadendo, allora? Il mercato offre beni sostituti, ma con minor "costo di attivazione", che è definibile come "il costo di ordine (a) cognitivo e (b) motivazionale che occorre sostenere al fine di acquisire la capacità di assegnare valore a beni dotati di elevato contenuto simbolico" (Sacco, Zarri, 2004, p. 503).<sup>16</sup> Opere liriche eseguite da cantanti pop, musiche dal look classico, ma con melodie orecchiabili costituiscono altrettanti esempi di esperienze culturali che richiedono il sostenimento di bassi costi di attivazione. Se non siamo consapevoli - e questa consapevolezza è una faccenda culturale - che i due tipi di beni (creatività *versus* comfort) sono qualitativamente diversi e tendiamo a vedere nei secondi dei sostituti più o meno perfetti dei primi, finiremo per acquistare di più (e troppo) il bene che costa meno. Con due conseguenze: il nostro benessere risulterà minore (perché inferiore sarà la nostra creatività) e chi offre musica classica di qualità farà fatica a sopravvivere sul mercato.

Quest'ultimo finirà quindi per privilegiare la produzione di surrogati a basso costo, al di là del basso potere gratificatorio di tali beni, dando luogo a quella che Sacco e Zarri (2004) caratterizzano come una forma di fallimento del mercato tipicamente post-industriale, data la natura simbolica dei beni in questione. Se da un'esperienza

<sup>16</sup> Per una definizione analoga Sacco, Viviani (2003).

culturale come l'ascolto di musica classica passiamo ad un'esperienza di socialità quale il consumo di beni relazionali, che tipo di considerazioni possiamo sviluppare, sulla base del ragionamento sopra illustrato? Per quali ragioni assistiamo al sotto-consumo di beni genuinamente relazionali precedentemente messo in luce? Anche in questo caso, la distinzione di Scitovsky viene in nostro soccorso, dal momento che, configurandosi i beni relazionali come classici beni di creatività, il mercato tenderà ad offrire beni di comfort in grado di simulare esperienze di autentica relazionalità non strumentale. Come si è osservato in precedenza, un fenomeno di grande rilevanza sociale quale il consumo televisivo costituisce nel contempo: (1) momenti sottratti ai rapporti con gli altri e (2) consumo di beni relazionali simulati. Infatti, se i programmi televisivi offrono sempre più prodotti che assomigliano ai rapporti umani veri e propri (pensiamo ai *talk show* o ai *reality show* sopra menzionati) in realtà, però, essi rappresentano beni di comfort, il consumo dei quali spiazza quello dei veri beni relazionali. Non stupisce quindi che, come ricordato in precedenza, da recenti dati del *world values survey* risulta che in tutti i paesi del mondo il numero di ore passate davanti alla TV sia inversamente correlato all'indice di felicità (Bruni, Stanca, 2006), come non stupisce (Corneo, 2002) che nei paesi Ocse le ore trascorse davanti alla TV crescano assieme alle ore di lavoro: più in un paese si lavora, più tempo si passa davanti alla TV. Come mai, qualcuno potrebbe domandarsi? Non dovrebbe essere vero il contrario? Le riflessioni che stiamo sviluppando sui processi di sostituzione in atto ce lo fanno comprendere: persone più stanche per il lavoro tenderanno a consumare falsi beni relazionali e beni pseudo-posizionali perché questi "costano" meno (in termini cognitivi, motivazionali e di conseguenza temporali), richiedendo un dispendio di energie non comparabile con quello richiesto dalla coltivazione di amicizie genuine. Più specificamente, nel caso dei beni relazionali è anche la loro intrinseca fragilità, sopra richiamata (Nussbaum, 1986), ad aiutarci a comprendere perché tendiamo a consumarne in misura minore rispetto a beni caratterizzati da un consumo meno "rischioso". È, questa, un'antica verità: la vita buona è vita civile, ha bisogno di rapporti umani profondi. Per questo essa è costitutivamente vulnerabile e fragile. Ma è l'unica vita che merita pienamente di essere considerata umana.

## Bibliografia

- Benhamou F. (2004), *L'Economia della cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L., Stanca L. (2006), "Watching Alone: Relational Goods, Television and Happiness", *Journal of Economic Behavior and Organization*, in corso di pubblicazione.
- Bruni L., Sugden R. (2007), "Fraternity. A Moral Understanding of Market Relations", *Philosophy and Public Affairs*, in corso di pubblicazione.
- Corneo G. (2002), *Work and Television*, Working paper n. 829, Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research CESifo,
- Corneo G., Jeanne O. (1997), "Conspicuous Consumption, Snobism and Conformism", *Journal of Public Economics*, 66, pp. 55-71.
- Corneo G., Jeanne O. (1998), "Social Organization, Status, and Saving Behavior", *Journal of Public Economics*, 70, pp. 37-51.
- Donati P. (1986), *Introduzione alla sociologia relazionale*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P. (1993), *La cittadinanza societaria*, Laterza, Bari.
- Donati P. (2003), *La famiglia come capitale sociale primario, in famiglia e capitale sociale nella società italiana. Ottavo Rapporto Cisf sulla famiglia in Italia*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo, pp. 31-101.
- Donati P. (2005), "La sociologia relazionale: una prospettiva sulla distinzione umano/non umano nelle scienze sociali", *Nuova Umanità*, 157, pp. 97-122.
- Easterlin R. (1974), "Does Economic Growth Improve Human Lot? Some Empirical Evidence", in Davis P.A., Reder M.W. (a cura di), *Nation and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramowitz*, Academic Press, New York e Londra.
- Frank R. (2005), "Does Absolute Income Matter?", in Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Economics and Happiness*, Oxford University Press, Oxford.
- Frey B.S., Stutzer A. (2002), *Happiness in Economics*, Princeton University Press, Princeton.
- Genovesi A. (1765-67), *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Stamperia Reale, Napoli.
- Gui B. (1987), "Eléments pour une définition d'économie communautaire", *Notes et Documents*, 19-20, pp. 32-42.
- Gui B. (2002), "Più che scambi, incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni interpersonali", in Sacco P.L., Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, pp. 15-66.
- Gui B. (2005), "From Transactions to Encounters: The Joint Generation of Relational Goods and Conventional Values", in Gui B., Sugden R. (a cura di), *Economics and Social Interaction*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hirsch F. (1976), *Social Limits to Growth*, Routledge, Londra (trad. it., *I limiti sociali dello sviluppo*, Bompiani, Milano).
- Hirschman A. (1977), *The Passions and the Interests. Political Arguments for Capitalism Before its Triumph*, Princeton University Press, New Jersey.
- Kahneman D., Wakker P.P., Sarin R. (1997), "Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility", *Quarterly Journal of Economics*, 112, pp. 375-405.

- Layard R. (2005), "Rethinking Public Economics: The Implications of Rivalry and Habit", in Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Economics and Happiness: Framing the Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Meier S., Stutzer A. (2004), *Is Volunteering Rewarding in Itself?*, Iza Discussion paper n. 1045, Institute for the Study of Labor, Zurigo.
- Nussbaum M.C. (1996)[1986], *The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sacco P.L. (1999), "Produzione di una scelta", *Kèiron*, 1, pp. 66-75.
- Sacco P.L., Viviani M. (2003), "Scarsità, benessere, libertà nel contesto dell'economia dell'identità", *Istituzioni e Sviluppo Economico*, 1, 3, pp. 5-42.
- Sacco P.L., Zarrì L. (2004), "Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale", *Economia della Cultura*, 4, pp. 499-505.
- Scitovsky T. (1976), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford University Press, Oxford.
- Smith A. (1759)[1984], *The Theory of Moral Sentiments*, *Liberty Fund*, Indianapolis.
- Tondini G., Zarrì L. (2005), "Competizione posizionale e paradossi della felicità nelle economie avanzate contemporanee", in Aa.Vv., *Dinamica economica e istituzioni*, Cedam, Padova, pp. 443-457.
- Uhlaner C. (1989), "Relational Goods and Participation: Incorporating Sociality into a Theory of Rational Action", *Public Choice*, 62, pp. 253-285.
- Veblen T. (1899), *The Theory of the Leisure Class*, Mentor Book, New York (trad. it., *La teoria della classe agiata*, Edizioni di Comunità, Torino).

## Capitale sociale, reti associazionali e beni relazionali

*Pierpaolo Donati*

### **Sommario**

*1. Capitale sociale e reti associazionali: qualcosa di nuovo dopo Tocqueville? - 2. Due modi paradigmatici sinora prevalenti nel leggere il capitale sociale: le loro varianti e i loro mix, pregi e difetti - 3. Un nuovo approccio al capitale sociale: la prospettiva relazionale - 4. Capitale sociale associazionale e beni relazionali - 5. Chi genera il capitale sociale - 6. Conclusioni*

### **1. Capitale sociale e reti associazionali: qualcosa di nuovo dopo Tocqueville?**

1.1. Se si legge la letteratura degli ultimi due decenni sul capitale sociale, si stenta a capire se questa letteratura dica qualcosa di sostanzialmente nuovo rispetto a quanto è già stato detto a metà dell'Ottocento da Alexis de Tocqueville nella sua famosa opera sulla democrazia in America.

Com'è noto, Tocqueville aveva osservato, con occhio insieme politologico e sociologico, che la nascente democrazia americana dell'Ottocento si reggeva sulle associazioni civiche, cioè sul costume - tipico del cittadino americano - di affrontare i problemi sociali della comunità locale e dell'intera nazione creando associazioni di società civile, su base individuale volontaria, finalizzate a risolvere i problemi della comunità in maniera fortemente partecipata e governata in

maniera democratica. La tesi fondamentale di Tocqueville afferma che "l'arte dell'associazionismo" è l'*humus* della democrazia repubblicana. Se la vogliamo esprimere con un'equazione: [democrazia politica = f (numero e forza delle associazioni civiche)].

Questa osservazione, da empirica è diventata normativa. Ossia è stata tradotta nel teorema fondamentale che ancor oggi sostiene i processi di modernizzazione della società, intesa come democratizzazione politica attraverso una società (civile) di mercato ricca di associazioni, in ogni parte del mondo.

Ad un certo punto, soprattutto ad opera di Robert Putnam (ma si dovrebbero ricordare molti altri autori precedenti), l'equazione di Tocqueville è stata tradotta nel linguaggio del capitale sociale. In pratica, le associazioni civiche sono state interpretate come luoghi in cui si genera e si riproduce un tessuto di relazioni fiduciarie e cooperative capaci di alimentare la civicità (*civicness*). Il concetto di capitale sociale è stato usato come concetto sinonimo di associazioni civiche.

Non è chiaro se e in quale misura il concetto di capitale sociale presentato da Putnam (1993) nella sua indagine sul rendimento istituzionale delle regioni italiane, e poi nei successivi lavori Putnam (1995, 2000; Putnam, Feldstein, Cohen. 2003), aggiunga qualcosa di rilevante alla teoria tocquevilliana. Il dibattito si è concentrato sulla tesi sostenuta da questo autore secondo cui negli Stati Uniti il capitale sociale sarebbe in una fase storica di declino. Tesi che è stata oggetto di numerose obiezioni, al punto che l'autore l'ha in parte rivista. Lo stesso concetto di capitale sociale utilizzato da Putnam non è del tutto condiviso fra i politologi.

Per quanto io possa vedere, la teoria di Putnam rientra nella categoria delle teorie "ingannevoli" (nel senso di non falsificabili) per il seguente motivo. Essa misura il capitale sociale con il numero delle associazioni e degli aderenti. Ma se le persone non partecipano alle associazioni, o partecipano in modo contingente e condizionale, non è detto che si crei la relazionalità propria del capitale sociale. Inoltre, non è detto che le associazioni di cui si parla generino effettivamente, anche se gli associati si ritrovano a svolgere attività comuni, un capitale sociale come bene relazionale (potrebbero anche emergere dei "mali relazionali"). In altri termini la teoria di Putnam è ingannevole perché misura il capitale sociale con il numero ed il peso delle associazioni e ciò può trarre in inganno. La quantità di associazioni può generare, ma anche non generare capitale sociale, e però la teoria stessa non permette di arrivare a verificarlo.

Le opere di Putnam hanno comunque alimentato un ampio dibattito a livello internazionale. I politologi hanno messo al vaglio le sue tesi sul capitale sociale quale *humus* della democrazia e molti economisti hanno cercato di capire l'influsso del capitale sociale sullo sviluppo economico di un territorio.

Nel corso degli ultimi anni, il discorso politologico-economico sul capitale sociale ha avuto più attenzione del discorso sociologico. Eppure la sociologia è stata in qualche modo all'origine del concetto di capitale sociale. Basterebbe ricordare i lavori di Hanifan, Jacobs, Loury, e soprattutto i lavori di Bourdieu e Coleman. Stimolata dal nuovo dibattito, la ricerca teorica ed empirica di carattere sociologico ha comunque ripreso vigore, elaborando modalità originali di definire e misurare il capitale sociale.

Si è così aperto un nuovo ed interessante confronto fra politologi, economisti e sociologi. Il dibattito si è molto arricchito, ma nello stesso tempo è andato incontro ad una crescente complessità, che non di rado si è tradotta in confusione, dovuta a varie ragioni, tra cui le imprecisioni, incoerenze, inconsistenze nelle molteplici definizioni di capitale sociale che hanno dato i singoli autori.

1.2. La domanda che ci poniamo oggi è: gli studi sul capitale sociale hanno apportato qualcosa di più e di nuovo rispetto al teorema di Tocqueville secondo cui, quanto più numerose e floride sono le associazioni, tanto più forte è la democrazia e lo sviluppo economico-sociale?

Per rispondere a questa domanda non bastano strumenti metodologici: occorre fare un salto nella teoria sociologica. Dobbiamo cercare un nuovo approccio teorico al capitale sociale, che lo interpreti sia come concetto generale, sia come concetto specificatamente riferito alle reti sociali di carattere associativo. Per accedere ad una visione originale del capitale sociale occorre molto di più di una metafora delle reti: occorre, come poi dirò, un approccio "emergenziale" (Donati, 2004).

In questo contributo, mi propongo di esporre tale approccio. Esso deve assolvere il compito di mostrare che il capitale sociale è una realtà diversa dalla semplice nozione di una relazione o di una rete sociale di persone conosciute che gli individui usano per trarre determinati vantaggi. Tale approccio deve mostrare che l'equazione tratta da Tocqueville [democrazia = f (numero e forza di associazioni civiche)], qualora sia priva della nozione di capitale sociale, è problematica e non risolutiva, mentre diventa esplicativa e comprendente se si introduce la nozione di capitale sociale.

In altri termini, l'equazione diventa:  $[Y (\text{democrazia}) = f (\text{tipo e qualità del capitale sociale, numero e forza delle associazioni})]$ .

In breve, l'ipotesi che qui avanzo sostiene che il concetto di capitale sociale apporta delle nuove conoscenze a patto che il capitale sociale sia osservato come un fattore *sui generis* che non è già presente nel concetto tocquevilliano di associazione civica. Per comprendere questo punto, occorre vedere il capitale sociale come variabile interveniente che può modificare le relazioni fra democrazia ed associazioni. In breve: se e come le associazioni civiche producano democrazia dipende da come opera il capitale sociale (fig. 1). Il discorso potrebbe essere ampliato considerando anche lo sviluppo economico, ma in questa sede non lo farò.

**FIGURA 1 - IL CAPITALE SOCIALE COME VARIABILE INTERVENIENTE**



Questa impostazione consente di differenziare le varie forme associative e di valutare il loro apporto differenziale agli esiti che indichiamo con il termine "democrazia". Infatti, la tesi che avanzo afferma che la teoria del capitale sociale introduce nell'equazione di Tocqueville [democrazia =  $f$  (associazioni)] dei fattori esplicativi che non sono immediatamente visibili nel termine "associazioni" e contribuiscono a vederne le diverse modalità di essere ed agire. In particolare, introdurre il capitale sociale come variabile interveniente porta a vedere che:

- (i) primo, coloro che fanno parte delle associazioni vi entrano avendo un capitale sociale diverso fra loro; queste asimmetrie non sono irrilevanti per la capacità dell'associazione di produrre capitale sociale;
- (ii) secondo, non basta essere associati per produrre capitale sociale; il tipo e la quantità di capitale sociale che viene prodotto dipende dal tipo (quantità e qualità) della partecipazione dei singoli;

(iii) terzo, le reti sociali che si sviluppano dalle associazioni non sempre operano a favore della democrazia e/o dello sviluppo economico, perché ciò dipende dalla loro cultura.

Queste constatazioni rimandano alla necessità di formulare una teoria generale del capitale sociale, la quale deve mostrare che esiste una differenziazione del capitale sociale per riferimento ai diversi "mondi associazionali" (di cui quelli civici di tipo toquevilliano sono solo una parte) ed al loro modo di influire sulla democrazia politica.

In questo contributo, offro una formulazione di prima approssimazione per la costruzione di una siffatta teoria.

## **2. Due modi paradigmatici sinora prevalenti nel leggere il capitale sociale: le loro varianti e i loro mix, pregi e difetti**

2.1. Come intendere e misurare il capitale sociale, e poi ancora utilizzarlo a fini di intervento sociale? Esistono vari studi e approcci che rendono il quadro definitorio del capitale sociale assai complicato. Basta leggere i contributi di Bagnasco, Piselli, Pizzorno e Trigilia (2001); Chiesi (1999); Barbieri (2005); Field (2004); Cartocci (2002). In un rapporto sulla famiglia italiana (Donati, 2003), io stesso ho avanzato una nuova modalità di intenderlo, che in questa sede non riporto per ragioni di brevità.

Per farla breve, grossomodo a partire dagli anni '70, si sono sviluppati due grandi filoni di ricerca, che sintetizzo a scopi euristici.

Da un lato, c'è stata una fioritura di ricerche che hanno evidenziato come molte disuguaglianze sociali siano imputabili al fatto che gli individui hanno delle *chance* di vita diverse a seconda della quantità e qualità delle relazioni sociali significative di cui possono disporre nel loro contesto di vita come mezzi per ottenere aiuti e risorse. Su ciò hanno richiamato l'attenzione autori divenuti famosi, come Granovetter e poi Bourdieu e Coleman, tutti autori molto sensibili ad un impianto concettuale, in senso lato, di tipo economicistico. Ovviamente le associazioni offrono un terreno privilegiato di relazioni significative con persone che possono essere fonti di risorse strumentali. Sulla base di queste premesse, si è sviluppata in seguito una tradizione di studio del capitale sociale che è stata denominata "micro-relazionale".

Dall'altro, c'è chi ha osservato che certe comunità territoriali (comunità locali, distretti industriali, ecc.) e anche intere aree geografiche (regioni o addirittura paesi) prosperano di più nella misura in cui

hanno uno *stock* o *asset* di capitale sociale, definito in termini di tradizioni culturali collettive, e segnatamente di culture civiche, che favoriscono la cooperazione associativa. Questa seconda linea ha espresso un approccio al capitale sociale che può essere denominato "macro-strutturale".

2.2. Possiamo generalizzare queste due linee dicendo che le molte definizioni di capitale sociale mettono capo ad una distinzione-direttrice: quella fra approcci individualistici ed approcci olistici.

(I) Negli approcci che adottano la prospettiva dell'individualismo metodologico, il capitale sociale è osservato dal punto di vista dell'individuo, con l'obiettivo di spiegare i suoi comportamenti ed i suoi successi o fallimenti nella vita sociale.

Definizioni esplicite in tal senso sono del tipo seguente: "social capital is an individual's interpersonal attributes that give her or him capacity to gain market and nonmarket net benefits when transacting with others"<sup>1</sup> (Tannian, Stapleford, 2005, p. 415).

Le variazioni dell'individualismo metodologico si devono al fatto che il capitale sociale è considerato come una risorsa che gli individui producono oppure trovano-e-usano nel loro contesto di vita in dipendenza da certe loro caratteristiche (capacità, valori, cultura, motivazioni psicologiche) individuali che operano liberamente (cioè non sono determinate da strutture socio-culturali che costringono gli individui ad agire in un certo modo).

(II) Negli approcci che adottano la prospettiva dell'olismo metodologico, il capitale sociale è osservato dal punto di vista del "tutto", cioè di un'entità collettiva (che può essere una comunità locale, un'istituzione, un'organizzazione, una collettività politica, religiosa o culturale) alla quale viene ricondotto l'agire dell'individuo ed i suoi esiti in termini di successi o fallimenti nella vita sociale. Un esempio in tal senso è la concezione di Fukuyama (1999).

Le variazioni dell'olismo metodologico si devono al fatto che "il tutto" che spiega il capitale sociale può essere riferito ad una struttura sociale, ad una cultura dominante in una certa area territoriale, ad una forma economica prevalente o ad una specifica religione.

2.3. Le due modalità di considerare il capitale sociale (micro e macro, individualista e olista) sono rimaste per un certo tempo separate, fintanto che non ci si è posti il problema di connetterle fra loro. In effetti, i due "tipi" sopra delineati (micro e macro), per quanto vengono teorizzati come del tutto distinti, di fatto sono usati in modo

<sup>1</sup> "Il capitale sociale è un'attività individuale interpersonale, che nelle transazioni consente alle persone di ottenere benefici di mercato e di non-mercato".

“puro” solo raramente nell’osservazione-ricerca empirica. La gran parte degli studiosi cerca di cogliere il capitale sociale come una risorsa di beni e/o contatti o legami sociali che in parte deriva dall’agire individuale ed in parte dai vincoli strutturali. Per la più parte delle teorie, la natura del capitale sociale è quella di una risorsa attivata da individui che giocano in un contesto strutturale vincolato. In tale modo, la gran parte degli autori mescola e combina assieme i due paradigmi micro e macro in vari modi.

Le variazioni nei modi di leggere il capitale sociale attraverso i mix combinatori di individualismo e olismo metodologici hanno prodotto una definizione assai diffusa di capitale sociale che io chiamo *lib-lab* (o *mix lib-lab*) del capitale sociale. Quest’ultima consiste nel fatto che il capitale sociale è visto come una risorsa che è a disposizione della libera azione dell’individuo (lato *lib*), ma è condizionata dalla posizione che l’individuo occupa in una struttura sociale (lato *lab*). Il capitale sociale è l’attributo individuale di un bene posizionale. Così come io la definisco, la concezione *lib-lab* del capitale sociale è caratterizzata dal fatto che essa considera la relazione sociale in modo strumentale, come un “veicolo” di risorse strutturali (le quali sono soggette al governo politico, lato *lab*) che gli individui usano in un modo o nell’altro in base ai loro gradi di libertà (lato *lib*)<sup>2</sup>.

2.4. Ebbene, il punto che intendo sottolineare è che la visione *lib-lab* del capitale sociale non offre una lettura adeguata delle reti associazionali. La ragione basilare sta nel fatto che il micro-macro *link* è operato in modo da rendere residuale il livello *meso*.

La lettura del capitale sociale come risorsa o attributo individuale di un bene posizionale porta a vedere le associazioni come realtà segmentarie, stratificate o funzionali, negando le loro peculiari qualità relazionali. I livelli micro e macro sono considerati come poli opposti e complementari che debbono essere combinati e mescolati fra loro, il che avviene trattando le loro relazioni in modo quasi sempre conflattivo (con conflazioni dall’alto, dal basso o centrali)<sup>3</sup>. Il livello *meso* del capitale sociale diventa il più delle volte una forma di conflazione centrale, in cui individui e strutture si

<sup>2</sup> Sarebbe utile fare una rassegna di questi mix. Non essendoci spazio, basterà citare due nomi emblematici: Bourdieu (1980) e Coleman (1990). Autori come Degenne e Forsé (1994) danno una certa prevalenza al versante olista strutturale (*lab*). Altri autori danno prevalenza al versante micro-relazionale (Barbieri, 2005). Ma si richiamano sempre a vicenda. Un tentativo di andare oltre la conflazione *lib-lab* è stato fatto da Luigi Tronca (Forsé, Tronca, 2005) che si distacca da questi mix in quanto propone una particolare combinazione chiamata “interazionismo strutturale”.

<sup>3</sup> Sui vari tipi di conflazione si veda Archer (1997).

generano a vicenda senza che si possano distinguere le loro diverse proprietà, poteri ed effetti.

### 3. Un nuovo approccio al capitale sociale: la prospettiva relazionale

3.1. La novità introdotta dall'approccio relazionale sta nell'assumere il punto di vista secondo cui il capitale sociale è una qualità delle relazioni sociali, e non già un attributo degli individui o delle strutture sociali o un loro mix.

Il livello *meso* è considerato quello "focale", perché a partire da esso si può comprendere meglio come vengono attivati ed operano gli altri due livelli, micro e macro.

Da queste premesse si può sviluppare una visione, detta di pluralismo societario, anziché *lib-lab*, del capitale sociale e dell'intera società.

L'approccio relazionale parte da un concetto di capitale come relazione sociale. Il capitale non è inteso come una "cosa" (un bene o una relazione che ammette l'equivalenza funzionale per mezzo del denaro), ma come ciò che valorizza una relazione sociale, ciò per cui una certa relazione sociale ha valore e che, quindi, configura la forma di quella relazione.

Il "capitale", in altre parole, non è inteso come concetto analogo a quello di una somma di denaro o di un patrimonio immobiliare o mobiliare. Non è una dotazione o un *asset* di un territorio, di una cultura, di un'organizzazione, di una religione, o di un individuo. Bensì è quel tipo di relazione che opera la valorizzazione di ciò che è considerato un bene o un servizio attraverso scambi che non sono né monetari, né politici, né clientelari, né di dono "puro", ma scambi sociali di reciprocità. Laddove la reciprocità non è un "dare per avere" (*do ut des*), ma è uno scambio simbolico che rimanda ultimativamente al dono come motore della relazione sociale in un circuito di prestazioni e controprestazioni sovralfunzionali reciproche. La reciprocità è un dare senza calcolo monetario sapendo che, quando ne avrò la necessità, qualcun altro - che fa parte della rete di appartenenza (entro cui si colloca la dimensione associativa) - mi aiuterà<sup>4</sup>. Dare, ricevere e contraccambiare sono azioni normativamente attese entro un gruppo sociale che condivide la cultura della reciprocità.

<sup>4</sup> Luigino Bruni (2006) ha recentemente tentato una nuova teorizzazione della reciprocità che è compatibile anche se non identica a quella qui sostenuta dallo scrivente.

3.2. In prima approssimazione, la qualità sociale che fa sì che una relazione sia capitale sociale consiste nel fatto di essere caratterizzata dalla fiducia come dono (donare fiducia), e poi da ciò che ne deriva in termini di disponibilità alla cooperazione ed alla reciprocità. Come tale, per l'approccio relazionale, il capitale sociale può essere osservato (ed esiste) in due modi:

- (i) come rete intersoggettiva di un attore (individuale o grupale), qualora la rete sia vista come insieme di relazioni interpersonali facenti riferimento ad un insieme di attori che hanno fiducia reciproca, o possono sentire fiducia reciproca, vuoi perché hanno un debito di riconoscenza nel circuito dei doni-contraccambi, vuoi perché sono disponibili ad entrarvi;
- (ii) come rete strutturale di relazioni (la rete in quanto tale) fra gli attori impersonali di un circuito di doni e contraccambi, laddove il capitale sociale esiste ed opera come effetto emergente che produce e riproduce la rete relazionale come tale. In questo caso è il modo di operare di quella rete che produce più o meno capitale sociale, oppure lo consuma. In ogni caso, il capitale sociale non va riferito né agli individui, né ad una supposta struttura già data, ma alle caratteristiche culturali, normative, finalistiche, adattative della rete relazionale come tale. Come poi dirò, tali caratteristiche si possono comprendere in modo adeguato mediante lo schema AGIL rivisto in chiave relazionale. Una nozione "patrimoniale" di capitale sociale (come *stock*, *asset*, ecc.) è comprensibile solo se intesa come dotazione di una rete che può offrire risorse potenziali, ma la rete è dinamica ed a confini variabili, e non può essere assimilata ad una struttura data che, come una cosa, sta lì solo per costringere, vincolare ed essere usata in modo utilitaristico da un individuo razional-strumentale.

Per l'approccio relazionale, il capitale sociale è una particolare relazione che, per il fatto di essere sociale, presenta quattro dimensioni analitiche, le quali originano una configurazione strutturale nella quale ciascuna di esse orienta/mobilita/guida/utilizza le altre dimensioni, in gradi e modalità diverse, producendo un effetto emergente. Definire il capitale sociale come relazione sociale significa cogliere le peculiarità delle quattro dimensioni e del loro modo di interagire che produce un fenomeno emergente *sui generis* (fig. 2).

Vediamo le quattro dimensioni della relazione come tale (sia detto una volta per tutte che si tratta di dimensioni in senso analitico, e non empirico).

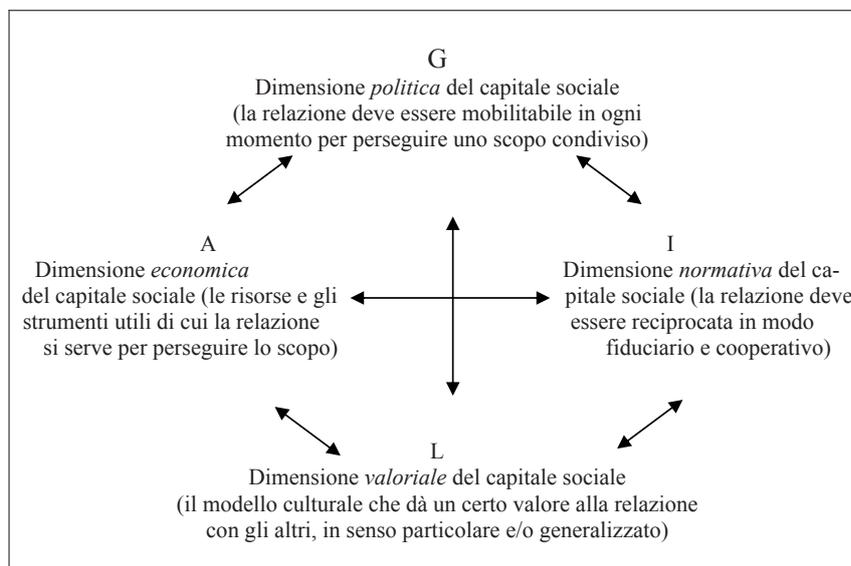
A) La dimensione “economica” del capitale sociale consiste nel fatto che la relazione in gioco è suscettibile di essere usata come un mezzo o risorsa strumentale. Non tutte le relazioni hanno questa suscettibilità. Certe relazioni gerarchiche, per esempio, non possono essere usate in questo modo da parte di chi sta in posizioni inferiori, a meno che non subentrino altre condizioni (come l’amicizia o una particolare simpatia). Il che ci porta ad osservare che, se è vero che il capitale sociale deve avere un’utilità, è altrettanto vero che questa utilità può essere calcolata in vari modi, più materiali o più simbolici, più centrati sull’ego o sul gruppo, e così via. Se l’utilità non è materiale ed immediata, ma immateriale e differita nel tempo, ovvero c’è una priorità del valore della relazione stessa sulle cose che può trasferire, allora ci troviamo di fronte al fatto che la dimensione economica del capitale sociale è subordinata al suo valore non-economico.

G) La dimensione “politica” del capitale sociale consiste nel fatto che la relazione in questione è suscettibile di essere mobilitata per uno scopo condiviso dai soggetti che stanno in relazione. Non tutte le relazioni sono suscettibili di ciò. Le relazioni sociali che hanno un carattere meramente strumentale ed egoistico hanno una disponibilità limitata, contingente e condizionata ad essere mobilitate per realizzare un fine comune fra chi appartiene ad una stessa rete sociale.

I) La dimensione “normativa” del capitale sociale consiste nel fatto che la relazione in gioco deve essere regolata da aspettative fiduciarie e da norme di cooperazione e reciprocità. Non tutte le relazioni lo sono o lo possono essere, anche in una rete di persone che si conoscono e si frequentano fra loro.

L) La dimensione “valoriale” del capitale sociale consiste nel fatto che la relazione in gioco è valutata positivamente in sé (è apprezzata, promossa come tale), è un modello di senso dell’agire (l’agire ha un significato perché genera o riafferma il valore di quella relazione). Qui troviamo i modelli di valore, gli stili relazionali di vita che forniscono i criteri (la distinzione-guida) di valorizzazione della relazione attivata o attivabile come capitale sociale.

FIGURA 2 - LE DIMENSIONI ANALITICHE DEL CAPITALE SOCIALE COME RELAZIONE SOCIALE



3.3. Molti vedono prevalentemente o solamente la dimensione economica, altri quella politica, altri quella normativa, altri ancora quella culturale. Gli equivoci di molte definizioni di capitale sociale in senso individualistico od olistico, o misto (*lib-lab*), derivano dal ridurre il capitale sociale ad una di queste dimensioni (A, G, I, L) (fig. 2) o ad una loro combinazione aggregativa, senza vedere il carattere emergenziale della relazione che chiamiamo capitale sociale.

A queste visioni parziali, si può obiettare che il capitale sociale non è la risorsa (per esempio, una bicicletta) che un individuo può mobilitare (averla in prestito) usando in modo strumentale la sua relazione con chi può procurargliela. Ma è la relazione stessa se e in quanto si tratta di una relazione che ha la potenzialità di essere sorgente di uno scambio sociale che avviene in una maniera *sui generis*, non di tipo commerciale né politico, ma come azione finalizzata ad uno scopo che opera attraverso la fiducia e norme cooperative, mobilitando le risorse accessibili.

Il capitale sociale è sia un *explanans* che un *explanandum*. È un *explanans* quando opera come un dato di partenza, cioè in quanto è una relazione acquisita in passato che viene riattivata. Ed è un *explanandum* (un *outcome*) in quanto viene prodotta *ex novo*. In ogni caso emerge come relazione *sui generis* da un *interplay* fra le componenti

delle relazioni sociali (e solo quelle) che valorizzano la relazione ed il suo riconoscimento come fonte di uno scambio di reciprocità.

Questa relazione è originaria, nel senso che è dotata di poteri e proprietà autonome: non è né una mera proiezione di qualità o proprietà dell'individuo (tantomeno delle sue qualità psicologiche), né un puro effetto strutturale del sistema sociale (comunità o società locale, ecc.), anche se è attivata dagli individui e deve tener conto delle condizioni contestuali.

In altri termini, il capitale sociale non è una relazione qualunque, e neppure una relazione di generica conoscenza reciproca e scambietà fra attori. È una relazione nella quale il bene o servizio è incorporato in modo inestricabile ed infungibile con due qualità: (i) se la relazione viene meno, viene meno anche il bene o servizio; (ii) il bene/servizio implica sempre un debito, che è una relazione, nella forma di una disponibilità al contraccambio (sta in un circuito di doni e contraccambi).

Facciamo un esempio banale, ma istruttivo. Se io ho bisogno di usare una bicicletta per un giorno, e non la possiedo né penso di comperarla, la posso avere in vari modi. Il primo è quello di affittarla in un negozio; in questo caso pago il prezzo dell'affitto; quando la riporto al negoziante, lui valuterà il mio uso della bicicletta in base al contratto di affitto; se sono stato nei termini dell'accordo, tutto ok, se l'ho rotta o se la riporto in ritardo mi farà pagare il danno o l'uso supplementare. Ciò perché il servizio richiesto (l'uso della bicicletta) assume qui il carattere di un bene privato in un mercato di transazioni economiche regolate secondo regole commerciali. Un secondo modo è quello di chiedere una bicicletta in prestito ad un amico. In questo caso, la relazione di amicizia diventa capitale sociale perché mi consente di avere la bicicletta passando attraverso la fiducia e la disponibilità cooperativa di un amico: ma la bicicletta che userò è la stessa come se l'avessi affittata dal negoziante? Certamente no, per vari motivi: il primo è che non la potrei avere se l'amico non avesse un certo grado di fiducia e disponibilità cooperativa verso di me; il secondo è che, quando gliela riporto, non rispondo delle condizioni della bici nei termini contrattuali di mercato, ma in base alla nostra relazione di amicizia: se l'ho rotta, posso riparare in tanti modi non necessariamente quello di pagare il danno monetario, ecc., se la porto in ritardo basterà una scusa o una promessa di restituzione del favore. Il bene/servizio della bicicletta è incorporato in una relazione che implica un debito, nella forma di una disponibilità al contraccambio (sta in un circuito di doni e contraccambi). Chiamo l'amicizia "bene relazionale" proprio perché mi consente di avere beni/servizi in una forma di capitale sociale.

Evidentemente, il capitale sociale non è la bicicletta o il suo uso, come alcuni pensano<sup>5</sup>, ma l'amicizia come bene relazionale. Per inciso: da questo esempio si vede come il bene relazionale non sia la particolare "gentilezza" dell'incontro umano con il negoziante che ti affitta la bicicletta, com'è nella teoria di Benedetto Gui, secondo il quale i beni relazionali sarebbero quelle relazioni interpersonali che hanno un valore su cui investire nelle attività o transazioni economiche (Gui, 1996), ossia come relazioni interpersonali di qualità che rendono più umana ovvero civile l'economia (Gui, 2003; in proposito si vedano i commenti di Colozzi, 2005). Certamente, intendere il capitale sociale come bene relazionale, per quanto in modo implicito, implica l'assumere che sia un bene in quanto è portatore di felicità (Bruni, 2005), altrimenti sarebbe un male relazionale. Tuttavia i tre concetti (capitale sociale, bene relazionale, felicità) devono essere distinti. Possiamo generalizzare il discorso affermando che il capitale sociale è la relazione propria dei beni relazionali. Vediamo che cosa ciò possa significare.

#### **4. Capitale sociale associazionale e beni relazionali**

4.1. Le associazioni sono capitale sociale o hanno capitale sociale per il solo fatto di essere associazioni?

In molti studi, che dicono di riferirsi a Tocqueville, sembra che le associazioni siano sinonimo di capitale sociale o lo abbiano per il solo fatto di essere associazioni civiche. Ma per la teoria relazionale ciò non è vero.

Per dirla in breve, il capitale sociale non è sinonimo di associazione, perché un'associazione può avere o produrre più o meno capitale sociale, può anche non produrlo, può solo consumarlo, può produrlo o averlo solo in una sua parte (una rete specifica interna all'associazione) e non in altre parti.

Per comprendere questo, chiediamoci: perché la gente si associa? In scritti precedenti (Donati, 1991, cap. 3; Donati, Rossi, 1995), ho svolto una teoria sociologica delle associazioni, dalla quale traggio qui semplicemente l'idea che gli individui possono associarsi per diversi motivi, che possono essere ricondotti a quattro ordini di fattori analitici: (A) fattori di ordine economico; (G) fattori di ordine

<sup>5</sup> Intendere il capitale sociale come "cose", per quanto simboliche, è proprio di Bourdieu e degli autori che lo seguono, e ancora di alcuni autori che interpretano in senso economicistico certi passaggi della teoria di Lin (2000) e Lin, Cook, Burt (2001), come fa, ad esempio, Barberi (2005, pp. 347-348). L'esempio della bicicletta è di Nan Lin.

politico; (I) fattori di ordine sociale (relazionale); (L) fattori di ordine culturale (valori, stili di vita, ecc.).

Si pone la domanda: coloro che si associano (che "fanno associazione") rispettivamente in base a ciascuno di questi ordini di fattori (A, G, I, L) producono capitale sociale? Se sì, di che tipo e come lo usano?

Ad un attento esame (fig. 3), possiamo dire quanto segue.

(A) Chi si associa per motivi economici mira ad uno scopo che non consiste nella valorizzazione della relazione come tale, ma nell'acquisizione di un beneficio o guadagno oppure nella produzione di un bene o servizio utile. Se, però, lo scopo (bene o servizio) consiste nel generare una relazione sociale valorizzata in quanto tale (per esempio, ci si associa per attività di solidarietà o di *care* come forma sociale che ha un valore economico, ma non mercantile), l'associazione che nasce o opera per motivi economici può diventare produttiva di capitale sociale. Sulla base di tale argomentazione, possiamo distinguere fra vari tipi di "economie". Le associazioni che stanno sul mercato di profitto generano capitale sociale solo in via derivata e di "eccedenza", non direttamente. Affinché il mercato possa essere occasione di associazioni che creano capitale sociale, occorre che le transazioni (interazioni) prestino un certo tipo di attenzione alle relazioni sociali. Il mercato tipicamente capitalistico genera capitale sociale solo se paga il suo debito a fattori per così dire esterni all'autoreferenza dell'economia, ossia se incorpora valori etici. In altri termini, affinché l'economia generi capitale sociale deve trattarsi di un'economia che considera il contesto delle relazioni come un argomento della funzione economica. Nel mercato capitalistico classico le imprese usano il capitale sociale a fini economici piuttosto che produrlo, ma nella nuova economia civile le imprese possono diventare produttrici di capitale sociale (per esempio, quando si orientano a programmi di responsabilità sociale verso la comunità).

(G) Chi si associa per motivi politici mira ad uno scopo che riguarda la presa del potere politico e la sua gestione, o comunque un'influenza su di esso. Anche qui le relazioni sono considerate in modo strumentale. L'associazione politica solo indirettamente può valorizzare le relazioni sociali come capitale sociale. Ciò è possibile in certe culture politiche e non in altre. Le sfere pubbliche delle istituzioni politico-amministrative producono un capitale sociale civico, che alimenta e viene a sua volta alimentato da movimenti collettivi aventi una valenza politica. Qui il capitale sociale è comunque usato ancora in senso strumentale, a fini di potere politico.

(I) Chi si associa per motivi di integrazione sociale mira a produrre solidarietà sociale. Sono queste le associazioni propriamente sociali

(di promozione sociale) e le sfere civili delle associazioni non lucrative. Esse creano capitale sociale perché il capitale sociale è la loro stoffa costitutiva, essendo sfere di relazioni che operano in base alla reciprocità sociale (se e quando sono veramente tali).

(L) Chi si associa per motivi di valore espressivo (motivi culturali) mira a generare valori espressivi. Le sfere della famiglia e quelle delle reti informali (gruppi amicali, di vicinato, di prossimità) sono associazioni di questo tipo. Esse generano capitale sociale, ma di un tipo diverso dal precedente, in ragione della diversità del modo di essere (significato e funzioni) di queste forme associative.

In linea generale, i fattori di ordine economico (A) e politico (G) usano il capitale sociale, ma non lo producono, se non in via derivata. Propriamente parlando, chi genera in maniera diretta il capitale sociale sono i fattori di solidarietà sociale (I) e di valore culturale (L) (fig. 3).

**FIGURA 3 – LE DIVERSE MODALITÀ DI ASSOCIARSI E IL LORO CAPITALE SOCIALE**

AGIL dei motivi associativi	Ambiti	Generazione di capitale sociale (nei suoi vari tipi: familiare, parentale, comu- nitario allargato, civico)(*)	Uso di capitale sociale (nei suoi vari tipi: familiare, parentale, comu- nitario allargato, civico)(*)
A Motivi economici	Sfere private di mercato	Il capitale sociale è gene- rato nelle relazioni inter- soggettive che eccedono la funzionalità delle transazio- ni-interazioni economiche	Il capitale sociale è usato in modo strumentale per i parametri economici (pro- fitto, produttività, ecc.)
G Motivi politici	Sfere pub- bliche delle istituzioni politico-am- ministrative	Il capitale sociale è gene- rato come civickness da istituzioni e movimenti collettivi di tipo politico	Il capitale sociale è usato in modo strumentale per il potere politico
I Motivi di integrazione sociale (relazionali)	Sfere civili delle asso- ciazioni non lucrative	Il capitale sociale è gene- rato dalla reciprocità come mezzo simbolico gene- ralizzato di interscambio delle reti associazionali (gruppi secondari)	Il capitale sociale è usato come mezzo simbolico generalizzato di interscam- bio nelle reti associazionali (gruppi secondari) che ope- rano in base alla reciprocità
L Motivi culturali	Sfere della famiglia e delle reti informali	Il capitale sociale è genera- to dalla fiducia come mez- zo simbolico generalizzato proprio delle famiglie e reti informali (gruppi primari)	Il capitale sociale è usato come mezzo simbolico generalizzato proprio della famiglia e delle reti informali (gruppi primari) nelle relazioni di dono

(\*) Sui quattro tipi di capitale sociale: Donati (2007).

Perché le sfere di associazione sociale (I) e di valore culturale (L) “generano”, e non solamente “usano”, capitale sociale? Perché in quelle sfere: (i) la relazione sociale ha un valore in sé, e (ii) i beni/servizi sono incorporati nella relazione. Questi sono, appunto, i beni relazionali.

Il capitale sociale non è sinonimo di associazione *sic et simpliciter*, ma solo delle forme associazionali che si configurano come beni relazionali.

4.2. Ecco allora la teoria relazionale del capitale sociale. Il capitale sociale è un tipo di bene relazionale che consiste non già in una dotazione o proprietà individuale delle persone, né in una dotazione o proprietà collettiva di una struttura (o istituzione) sociale, ma in una certa configurazione della rete di relazioni a cui, come persone, partecipiamo per realizzare un bene che non potrebbe esistere fuori di quella relazione.

Tale configurazione può essere attuata solo da persone, con le loro identità, interessi, motivazioni. Ha una realtà *sui generis*, che è extra- e sovra-individuale, la quale consiste non già in una struttura che determina l'agire degli individui (conflazione dall'alto verso il basso, *downward conflation*), né è un effetto prodotto dalla semplice interazione fra gli individui come tali (conflazione dal basso verso l'alto, *upward conflation*), né tantomeno è una confusione fra ciò che costituisce la struttura sociale e ciò che gli individui sono (*central conflation*), bensì consiste in quello che nella mia sociologia relazionale è “l'ordine della relazione”.

L'ordine della relazione è il *framework* o configurazione o assetto contestuale caratterizzato da un tipo modale di relazioni (modale nel senso che esiste un modo di relazionarsi tipico e specifico di quel contesto, per un certo tipo di attori). L'ordine relazionale è un assetto di forme e contenuti (o significati dell'agire) che prevedono aspettative normative tra un certo tipo di attori che sono connessi da una specifica rete (che può essere una famiglia, una parentela, un gruppo amicale, una comunità locale, una associazione civica, ecc.). Dunque, comporta bensì un rituale, ma è più di un rituale, perché è il modo di essere di una certa sfera sociale.

Le sfere sociali possono essere concettualizzate in base a come trattano le relazioni. Possiamo individuare quattro tipi esemplari di sfere.

(A) Le sfere che trattano la relazione sociale in modo neutrale o neutralizzante (nel senso che la relazione ha un valore in linea di principio neutro - né positivo né negativo - per quel contesto), il che è tipico del mercato lucrativo di beni privati, anche se il dare valore

positivo alla relazione può favorire le transazioni (ma le transazioni soggiacciono a regole non relazionali).

(G) Le sfere che trattano la relazione sociale in modo indifferenziato (nel senso che non fanno differenza fra una relazione e l'altra, anche se possono conferire loro un significato positivo), il che è tipico dell'apparato politico-amministrativo.

(I) Le sfere che valorizzano le relazioni come fonti di integrazione o coesione sociale, attraverso scambi (sociali, non economici e non politici) che operano a partire da relazioni sociali ed usano mezzi e risorse per arrivare a produrre relazioni sociali (secondo la sequenza: relazione-cosa-relazione). Qui si generano quelle reti che, di volta in volta, ci capita di osservare rispettivamente come capitale sociale strutturale o macro o generalizzato (cultura civica, *civiness*), come capitale sociale relazionale o *meso* (beni relazionali), o come capitale sociale micro o individuale (agenziale).

(L) Le sfere culturali (non primariamente mosse da motivi economici, politici, o anche di coesione sociale) che considerano la relazione in modo valutativo. La valutazione può essere positiva (quando le relazioni sono viste come risorse e fattori abilitanti: beni relazionali) oppure negativa (quando le relazioni sono viste come legami vincolanti e costrittivi che generano patologie, come in certe famiglie e reti informali totalmente chiuse: mali relazionali).

Ne discende che, mentre le sfere delle relazioni neutralizzate ed indifferenziate consumano capitale sociale (perché strumentalizzano le relazioni sociali per trasformare cose in altre cose, cioè seguono la sequenza cosa-relazione-cosa), le sfere che valorizzano le relazioni sociali e le promuovono a fini di integrazione e coesione sociale generano capitale sociale (se e in quanto seguono la sequenza relazione-cosa-relazione, cioè usano le cose per generare relazioni).

Il *framework* qui presentato fornisce uno strumento (l'AGIL relazionale) utile per osservare una qualsivoglia rete di relazioni (di soggetti mercantili, politici, istituzionali, civili, familiari, informali). Esso indica che il nucleo generativo del capitale sociale consiste dei beni relazionali di quei gruppi sociali, non di singoli individui o di strutture sistemiche, che traggono alimento culturale dalle sfere che valorizzano positivamente le relazioni fiduciarie, cooperative e di reciprocità.

## 5. Chi genera il capitale sociale

Chi genera allora il capitale sociale?

Per vederlo, propongo di compiere due passi. Il primo è quello di assumere che il capitale sociale sia un genere specifico di relazioni sociali. Ma attenzione: l'approccio relazionale non assume solamente che "il capitale sociale inerisce alle strutture di relazioni fra attori" (come afferma Coleman, 1988, p. 98, per cui si presenta come un insieme di opportunità e risorse a disposizione dell'individuo che fa la sua scelta razionale), ma consiste di processi relazionali, ossia di una specifica relazionalità emergente.

Il capitale sociale è una relazione di fiducia, ma non una fiducia qualunque, bensì una fiducia che induce a cooperare, e non a cooperare in una maniera qualunque, bensì a cooperare in termini di reciprocità, e non come scambio utilitaristico di equivalenti, ma come scambio simbolico. Queste relazioni (o strutture di relazioni) dipendono dagli individui o dai sistemi sociali? Né dagli uni né dagli altri, benché questi siano i termini delle relazioni, ma dalle relazioni stesse in quanto fenomeno emergente.

Il secondo passo è quello di identificare se e come le varie sfere sociali producano questo tipo di relazioni.

In accordo con lo schema AGIL dei beni sociali, esistono quattro tipi di sfere (fig. 4), in cui vengono prodotti quattro tipi di relazioni differenti, che possono dar luogo (o meno) ai vari tipi di capitale sociale. (G) Nella sfera civica, vigono relazioni vincolanti per la collettività ed il capitale sociale si presenta come "bene pubblico" o civico (e per questo sono possibili comportamenti da *free rider*).

(A) Per contro, nelle sfere puramente mercantili, le relazioni sono neutrali o irrilevanti, perché i comportamenti nelle prestazioni debbono prescindere dalle relazioni interpersonali. Il capitale sociale viene qui usato, ma non generato, ossia è ad uso e consumo dell'individuo. Se accade il contrario, per esempio la nascita di un'amicizia fra produttore e consumatore, allora siamo in presenza di un "altro" mercato. Così possiamo dire che nasce l'economia civile, quando la transazione mercantile viene ibridata da una rete di capitale sociale che sarà però di uno dei due tipi seguenti.

(I) Nelle sfere dell'integrazione o coesione sociale, le relazioni sono il centro, il fulcro, la ragione di essere delle relazioni stesse. Benché siano possibili comportamenti anti-sociali, queste sfere hanno come funzione e modo di essere la generazione di capitale sociale secondario, cioè di beni relazionali secondari (il termine secondario indica

il carattere impersonale, anziché *face-to-face*, delle relazioni, come si hanno nelle organizzazioni di certe dimensioni, anche di terzo settore).

(L) Nelle sfere dei gruppi primari (famiglie, reti amicali e di prossimità), le relazioni sono valorizzate al massimo come bene in sé. Benché anche qui siano possibili comportamenti anti-sociali, e sia prevedibile l'uso strumentale di queste reti, tuttavia qui le relazioni sono promosse come risorse e generano capitale sociale primario (*face-to-face*), cioè beni relazionali primari.

Questi tipi di relazioni (sfere relazionali di capitale sociale) non sono trasferibili, né intercambiabili, né necessariamente connessi proprio perché ognuno di questi ordini relazionali ha la sua propria specificità, ossia può produrre (o non produrre) beni relazionali e questi ultimi sono differenti fra loro.

Inoltre bisogna vedere quando il capitale sociale viene osservato rispettivamente come prodotto e/o come risorsa. Qui torna utile l'equazione fra capitale sociale e beni relazionali, in quanto i beni relazionali possono essere osservati come capitale sociale solo sotto certe condizioni, che sono quelle di una condivisione volontaria ed intenzionale fra persone. Quando le relazioni sono puramente anonime ed impersonali, è ben difficile che si generino beni relazionali, dato che questi ultimi richiedono relazioni intersoggettive dotate di intenzionalità e senso reciproco per generare un'autentica socialità inter-umana.

**FIGURA 4 - QUATTRO AREE DI RELAZIONI SOCIALI DIFFERENZIATE IN BASE AI GRADI DI LIBERTÀ DEGLI ATTORI**

	<b>Beni non competitivi</b>	<b>Beni competitivi</b>
Attore vincolato	<p><b>G</b></p> <p>Relazioni vincolanti (ammette il free rider) (capitale sociale civico) = beni strettamente pubblici</p>	<p><b>I</b></p> <p>Relazioni prosociali (ammette comportamenti anti-sociali) nei gruppi secondari (capitale sociale secondario) = beni relazionali secondari</p>
Attore libero	<p><b>L</b></p> <p>Relazioni prosociali (ammette comportamenti anti-sociali) nei gruppi primari (capitale sociale primario) = beni relazionali primari</p>	<p><b>A</b></p> <p>Relazioni irrilevanti (comportamenti a-relazionali) (capitale sociale ad uso e consumo individuale) = beni strettamente privati</p>

*N.B: Il concetto di pro-sociale indica reciprocità, fiducia, cooperazione; il concetto di comportamento anti-sociale indica la mancanza di tali caratteristiche o il loro contrario.*

Siamo così in grado di rispondere alla domanda su chi genera capitale sociale. Per la teoria relazionale, il capitale è una relazione di produzione, nel senso che avere, produrre, gestire capitale significa avere una disponibilità relazionale su risorse - materiali e non materiali - per produrre beni e servizi. Tale relazione è sociale in quanto può significare una delle seguenti cose (fig. 5): (i) che è una disponibilità su risorse pubbliche-collettive per generare beni pubblico-collettivi (in questo caso la relazione è pubblica); (ii) che è una disponibilità individuale nelle interazioni interindividuali (in questo caso la relazione è individuale); (iii) che è una disponibilità di un'associazione organizzata (in questo caso la chiamiamo relazione secondaria); (iv) che è una disponibilità di una comunità o gruppo primario (famiglia, gruppi di vicinato o amicali: in questo caso la chiamiamo relazione primaria).

Nei casi (i) e (ii), il capitale sociale viene creato e riprodotto solo per essere consumato, perché: nel caso (i) la relazione è una risorsa ad uso dell'individuo che se ne serve per tramutare una cosa privata in un'altra cosa privata (la relazione intermedia la sequenza: cosa privata-relazione-cosa privata); nel caso (ii) la relazione è una risorsa per produrre un bene/servizio pubblico che, nel momento di essere prodotto in quanto bene/servizio collettivo, rende superflua la relazione fra gli individui (la relazione intermedia la sequenza: cosa pubblica-relazione-cosa pubblica). In entrambi i casi la relazione gioca un ruolo strumentale, non è definitoria del bene prodotto, che, una volta ottenuto, può fare a meno della relazione.

Nei casi (iii) e (iv), invece, la relazione sociale è prodotta per essere bensì usata, ma il suo uso non la consuma, né la rende superflua, bensì la rigenera, la valorizza e la rilancia proprio in quanto è la relazione che "fa" (costituisce) il bene/servizio di cui si parla. Ciò avviene in ambiti sociali diversi, con effetti che possono essere positivi o anche negativi, ed in certi casi anche patologici: (iii) è l'ambito delle associazioni, (iv) è l'ambito della famiglia e delle reti informali. Sintetizzo il tutto nella figura 5.

Siamo così in grado di comprendere meglio come vanno le cose nei vari ambiti o sfere sociali in cui operano i diversi tipi di relazioni.

**FIGURA 5 - TIPI DI RELAZIONI CHE GENERANO FORME DIVERSE DI CAPITALE SOCIALE (E IL SUO ROVESCIO, I MALI RELAZIONALI)**

	<b>Tipi di relazioni sociali</b>	<b>Effetti adeguati (beni relazionali)</b>	<b>Effetti patologici (mali relazionali)</b>
(i) A	Relazione (neutrale) che serve da strumento per produrre beni privati	La sequenza è: Bene privato → relazione sociale → bene privato (capitale sociale individuale)	Mercificazione della relazione
(ii) G	Relazione indifferenziata	La sequenza è: Bene pubblico (collettivo) → relazione sociale → bene pubblico (collettivo) (capitale sociale civico o generalizzato)	Immunizzazione dalla relazione
(iii) I	Relazione valorizzata per generare associazione (più o meno organizzata formalmente)	La sequenza è: Relazione sociale → bene relazionale secondario → relazione sociale (capitale sociale secondario o societario)	Produzione di cerchie secondarie chiuse secondo interessi o identità di tipo corporativo, mafioso, fondamentalista, ecc.
(iv) L	Relazione valorizzata per generare una comunità primaria (famiglia e gruppi informali)	La sequenza è: Relazione sociale → bene relazionale primario → relazione sociale (capitale sociale primario)	Produzione di reti primarie chiuse di tipo particolaristico in senso affettivo e simbolico (per esempio, familismo amorale, nuove comunità tribali, ecc.)

## 6. Conclusioni

6.1. Per concludere. A chi chiede se il concetto di capitale sociale sia proprio necessario, ed in particolare se ci dica qualcosa di più rispetto a quanto Tocqueville ha osservato e teorizzato, ho cercato di rispondere positivamente mostrando che, benché molte delle conoscenze sociologiche che il concetto di capitale sociale veicola possano essere fatte risalire agli inizi della sociologia moderna (non solo a Tocqueville, ma anche ad altri autori, tanto per citare due nomi basterebbe ricordare F. Le Play e K. Marx), la novità del concetto di

capitale sociale, e ciò che esso può illuminare sulle dinamiche associative, è effettiva. Essa consiste nell'elaborazione di un concetto di capitale sociale più complesso e differenziato del passato, e dunque sarebbe sbagliato affermare che il concetto odierno di capitale sociale rispolveri soltanto delle cose vecchie. Ma, per vederle, occorre elaborare un concetto relazionale di capitale sociale.

Ho proposto un nuovo approccio al capitale sociale, che può essere sintetizzato così.

- a) Per comprendere il capitale sociale, ed il suo ruolo nei processi democratici e di sviluppo economico, occorre partire dall'idea che l'ordine relazionale precede (e segue) sempre quello interazionale.
- b) L'ordine interazionale può cercare di neutralizzare l'ordine relazionale o immunizzarsi da esso, in vari modi. Due di essi sono paradigmatici: le interazioni tipiche del mercato finanziario (che agisce per denaro) e le interazioni tipiche delle organizzazioni burocratiche (che agiscono su comando). Entrambi questi tipi sono modalità diverse di usare le interazioni mediante equivalenti funzionali che evitano l'ordine relazionale (nel senso che lo neutralizzano o si immunizzano da esso). Tuttavia, fatta eccezione per casi estremi, l'ordine interazionale ha sempre un esito limitato nei suoi effetti, in ragione del fatto che le relazioni sociali hanno un'intrinseca sovralfunzionalità. In altre parole: salvo situazioni liminali, il capitale sociale è all'opera perché l'ordine interazionale è sempre e necessariamente interconnesso con quello relazionale.
- c) Nelle sfere interattive diverse dal mercato (che trattano beni strettamente privati) e dalle burocrazie (che trattano beni strettamente pubblici) l'ordine delle relazioni prevale di norma sull'ordine delle interazioni (perché sono in gioco i beni relazionali).
- d) L'ordine delle relazioni è economicamente rilevante sia sul mercato tipicamente capitalistico sia fuori di tale mercato; è rilevante in particolare nelle "prestazioni di servizio" (uso l'espressione di Goffman) che riguardano sia le burocrazie sia le sfere non burocratiche.

L'originalità dell'approccio relazionale consiste nell'evitare le fallacie delle letture tipicamente *lib-lab* del capitale sociale che trattano la relazione sociale come un veicolo strumentale, anziché come risorsa fondamentale di ciò che, in quanto sociale, consiste di legami e coesione sociale.

6.2. Rispetto a Tocqueville e Simmel, ecco dunque che cosa c'è di nuovo. L'approccio relazionale identifica le relazioni associative che possono essere denominate capitale sociale in base ad una specifica teoria relazionale della differenziazione sociale e dei beni sociali, cioè mediante i concetti di differenziazione relazionale e di beni relazionali. Non tutte le reti associative generano capitale sociale. Esistono reti associative che aumentano la sfiducia anziché la fiducia, oppure disincentivano la cooperazione anziché promuoverla, oppure ancora eliminano o riducono la reciprocità anziché alimentarla.

Le reti associative che producono capitale sociale sono qualificate da relazioni sociali *sui generis*. Esse generano tipi diversi di capitale sociale, di cui quelli *bonding* e *bridging* sono solo due modalità.

Una delle ricadute pratiche di questo approccio è che bisogna fare attenzione a istituzionalizzare (nel senso di rendere formale e gerarchica, anche tramite un contratto o convenzione con un ente mercantile o statale) un'associazione costituita da reti orizzontali (comunitarie), perché può perdere il suo capitale sociale. Come può avvenire questo? Nel caso italiano, il capitale sociale viene perduto soprattutto quando la formalizzazione del rapporto porta a vedere ed usare il capitale sociale come bene pubblico collettivo, anziché come un bene relazionale collettivo.

## Bibliografia

- Archer M.S. (1997), *La morfogenesi della società*, Franco Angeli, Milano.
- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna.
- Barbieri P. (2005), "Le fondamenta micro-relazionali del capitale sociale", *Rassegna Italiana di Sociologia*, a. XLVI, n. 2, apr.-giu., pp. 345-384.
- Bourdieu P. (1980), "Le capital social. Notes provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 3, 31, pp. 2-3.
- Bruni L. (2005), "Felicità, economia e beni relazionali", *Nuova Umanità*, a. XXVII, n. 159-160, pp. 537-559.
- Bruni L. (2006), *Reciprocità. Cooperazione, economia, società civile*, Bruno Mondadori, Milano.
- Cartocci R. (2002), *Diventare grandi in tempi di cinismo. Identità nazionale, memoria collettiva e fiducia nelle istituzioni tra i giovani italiani*, Il Mulino, Bologna.
- Chiesi A. (1999), *L'analisi dei reticoli*, Franco Angeli, Milano.
- Coleman J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94 Supplement, pp. 95-120.

- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., pp. 300-321; (trad. it., *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005).
- Colozzi I. (2005), "Cosa sono i beni relazionali: un confronto fra approcci economici e approccio sociologico", *Sociologia*, a. XXXIX, n. 2, pp. 13-20.
- Degenne A., Forsé M. (1994), *Les réseaux sociaux. Une analyse structurale en sociologie*, Paris, Armand Colin.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P. (2003), "La famiglia come capitale sociale primario", in Donati P. (a cura di), *Famiglia e capitale sociale nella società italiana*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo, pp. 31-101.
- Donati P. (2004), "Esplorare una galassia: il privato sociale come fenomeno emergente", in Donati P., Colozzi I. (a cura di), *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, Il Mulino, Bologna, pp. 21-54.
- Donati P. (2007), "L'approccio relazionale al capitale sociale", *Sociologia e Politiche Sociali*, n. 1.
- Donati P., Rossi G. (a cura di) (1995), *Le associazioni familiari in Italia. Cultura, organizzazione e funzioni sociali*, Franco Angeli, Milano.
- Field J. (2004), *Il capitale sociale: un'introduzione*, Edizioni Erickson, Trento.
- Forsé M., Tronca L. (2005), "Interazionismo strutturale e capitale sociale", in Forsé M., Tronca L. (a cura di), *Capitale sociale e analisi dei reticoli*, numero monografico *Sociologia e Politiche Sociali*, vol. 8, n. 1, pp. 7-22.
- Fukuyama F. (1999), *Social Capital and Civil Society*, The Institute of Public Policy, George Mason University.
- Gui B. (1996), "On 'Relational Goods': Strategic Implications of Investment in Relationships", *International Journal of Social Economics*, vol. 23, n. 10/11, pp. 260-278.
- Gui B. (2003), "Non profit e beni relazionali: un rapporto privilegiato", *Impresa Sociale*, n. 67, gen.-feb., pp. 47-56.
- Lin N. (2000), "Inequality in Social Capital", *Contemporary Sociology*, vol. 29, n. 6, nov., pp. 785-795.
- Lin N., Cook K., Burt R. (a cura di) (2001), *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, New York.
- Putnam R.D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton; (trad. it., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano).
- Putnam R.D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, vol. 6, n. 1, Jan., pp. 65-78.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York, Londra.
- Putnam R.D., Feldstein L.M., Cohen D. (2003), *Better Together. Restoring the American Community*, Simon & Schuster, New York, Londra.
- Tannian F.X., Stapleford J.E. (2005), "Exchange Matters: Perspectives from Social Capital, Neighborhoods, and Modern Culture", *Journal of Markets and Morality*, vol. 8, n. 2, Fall, pp. 415-434.

## Capitale sociale, imprese sociali, spesa pubblica e benessere sociale in Italia<sup>1\*</sup>

*Fabio Sabatini*

### **Sommario**

1. Introduzione - 2. Il concetto di capitale sociale e la sua rilevanza per l'analisi economica - 3. Il problema della misurazione: una rassegna critica - 4. la misurazione del capitale sociale e della qualità dello sviluppo in Italia - 5. La relazione tra capitale sociale e qualità dello sviluppo economico - 6. Il ruolo della spesa pubblica - 7. Il ruolo delle imprese sociali - 8. Considerazioni conclusive

### **1. Introduzione**

Questo articolo descrive i risultati di una prima analisi esplorativa sulla relazione tra capitale sociale, imprese sociali e qualità dello

<sup>1\*</sup> Sono in debito con E. Basile, C. Cecchi, M. Franzini e B. Gui per i preziosi commenti a versioni precedenti di questo articolo. Ringrazio C. Borzaga, S. Cesaratto, C. Gnesutta, R. Leonardi, R. Nanetti, M. Pianta, V. Sergejev ed E.M. Uslander per i suggerimenti e le stimolanti conversazioni sul mio lavoro di ricerca. S. Bolasco ha fornito utili indicazioni metodologiche. La responsabilità di quanto scritto rimane interamente mia. Estratti di questo articolo sono stati presentati alla conferenza *Reviewing Oecd Experience in the Social Enterprise Sector: Policy Insights for Countries of Central East and Southeast Europe*, Trento, 15-19 novembre 2006, organizzata dall'Oecd-Leed Centre for Local Development, e all'International Forum on *Regional Development Policies as Vehicle of Reshaping Global Political and Economic Order*, Mosca, 3-4 marzo 2007, organizzato dalla State University of Moscow e dalla Mgimo University of Moscow. Materiali utili per lo studio del capitale sociale sono disponibili su *Social Capital Gateway*, sito web per la ricerca economica e sociale a cura dell'autore di questo articolo, all'indirizzo [www.socialcapitalgateway.org](http://www.socialcapitalgateway.org) (Sabatini, 2005).

sviluppo economico in Italia. Punto di partenza dell'analisi è il riconoscimento del carattere multidimensionale dei due concetti di capitale sociale e sviluppo economico. Il capitale sociale viene rilevato nei suoi aspetti "strutturali", identificati con le reti di relazioni interpersonali e con la presenza di imprese sociali sul territorio. In particolare, sono presi in considerazione quattro tipi di rete, rispettivamente formati dai legami forti tra familiari, dai legami deboli tra amici e conoscenti, dall'affiliazione alle organizzazioni di volontariato e dalle relazioni legate alla partecipazione politica. I dati sono tratti dalle indagini multiscopo condotte dall'Istat su un campione di circa ventimila famiglie tra il 1998 ed il 2002 (citate in bibliografia) e dal rapporto dell'Istat (2006) sulle cooperative sociali.

Lo sviluppo è misurato da un insieme complesso di variabili che comprende l'indice di sviluppo umano (opportunitamente modificato per tenere conto del grado di sviluppo italiano) ed indicatori che misurano l'efficienza dei servizi pubblici in alcuni settori critici dal punto di vista del benessere sociale, il rispetto delle pari opportunità, la rilevanza del precariato nel mercato del lavoro e lo stato di salute degli ecosistemi urbani. Gli indicatori di sviluppo economico sono tratti dal rapporto annuale sulla qualità regionale dello sviluppo curato dall'associazione Lunaria nell'ambito della Campagna "Sbilanciamoci!" per la valutazione del contenuto della legge finanziaria. Seguendo l'idea di Sen (1981) per cui la spesa pubblica esercita un ruolo fondamentale nel miglioramento della qualità della vita, l'analisi impiega anche un indicatore della qualità della spesa pubblica regionale per la protezione sociale e l'offerta di servizi, con l'obiettivo di valutare le relazioni esistenti tra intervento pubblico, capitale sociale e qualità dello sviluppo economico. La struttura delle correlazioni tra le variabili considerate è analizzata mediante una serie di analisi in componenti principali di tipo esplorativo. L'evidenza empirica mostra che in Italia la qualità dello sviluppo è significativamente e positivamente correlata con la presenza di reti di relazioni informali, di organizzazioni volontarie e di imprese sociali, mentre la correlazione con le reti di legami forti tra familiari è significativamente negativa. La partecipazione politica attiva sembra irrilevante, sia dal punto di vista del benessere sociale sia riguardo all'ammontare della spesa pubblica regionale nei settori considerati. In particolare, l'analisi mette in evidenza delle relazioni molto forti:

- tra l'indicatore della presenza di reti di relazioni informali ed un "indice di qualità sociale", che sintetizza l'efficienza del servizio sanitario nazionale percepita dagli utenti, il rispetto delle pari

- opportunità, la qualità delle infrastrutture scolastiche pubbliche e l'incidenza del precariato sul mercato del lavoro;
- tra il capitale sociale costituito dalle organizzazioni volontarie e lo stato di salute degli ecosistemi urbani.

Lo sviluppo umano mostra una correlazione positiva ma debole con il capitale sociale amicale e con il capitale sociale delle organizzazioni volontarie. La spesa pubblica è correlata debolmente con le diverse dimensioni del capitale sociale e della qualità dello sviluppo. In particolare, la correlazione con l'indice di qualità sociale è debolmente negativa.

Il prossimo paragrafo introduce il concetto di capitale sociale ed offre una panoramica del dibattito sulla sua definizione e sulla sua possibile influenza sui processi di sviluppo economico. Il terzo paragrafo presenta una breve rassegna sui problemi di misurazione, che prelude alla descrizione, nel paragrafo successivo, degli indicatori impiegati in questo articolo per la misurazione del capitale sociale e del benessere sociale in Italia. Il quinto paragrafo riassume i risultati dell'analisi empirica sulla relazione tra capitale sociale e qualità dello sviluppo. Le rimanenti sezioni analizzano, rispettivamente, il ruolo della spesa pubblica e delle imprese sociali. L'articolo si conclude con una breve sintesi dei risultati ed indicazioni per future ricerche.

## 2. Il concetto di capitale sociale e la sua rilevanza per l'analisi economica

Nonostante abbia una lunga storia intellettuale, il concetto di capitale sociale è divenuto popolare soltanto negli anni novanta, grazie agli studi di Bourdieu (1980, 1986); Coleman (1988, 1990); Putnam, Leonardi e Nanetti (1993) e Putnam (1995). Nel lavoro di Bourdieu, il capitale sociale è definito come "la somma delle risorse, materiali o meno, che ciascun individuo o gruppo sociale ottiene grazie alla partecipazione ad una rete di relazioni interpersonali basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento" (Bourdieu, Wacquant, 1986, p. 119, tratto da Bourdieu, 1980, p. 2). In questo caso il capitale sociale si configura come uno strumento della lotta di classe, dal momento che le interazioni sociali sono usate dagli agenti per perseguire i propri interessi collettivi, e ha due caratteristiche fondamentali: è una risorsa connessa all'appartenenza ad un gruppo o ad una rete sociale, ed è il frutto dell'interazione tra le persone, piuttosto che una caratteristica comune degli agenti che appartengono a un gruppo (Bourdieu, 1980). In altri termini, il capitale sociale esiste, e si attiva

come mezzo di produzione, solo se viene condiviso. Nella sociologia della scelta razionale di Coleman (1988, p. 98), "Il capitale sociale è definito dalla sua funzione. Non è un'entità singola, ma un insieme di diverse entità", costituite da quegli elementi della struttura sociale che agevolano il perseguimento di determinati obiettivi da parte degli agenti che si trovano all'interno della struttura. Nell'opera di Coleman e di Bourdieu il capitale sociale viene utilizzato come uno strumento analitico utile per spiegare, a livello micro, il comportamento degli agenti. Il concetto di capitale sociale si è imposto all'attenzione degli economisti all'inizio degli anni novanta, in seguito alla pubblicazione del saggio sulla tradizione civica nelle regioni italiane di Putnam, Leonardi e Nanetti (1993), che analizza gli effetti macroeconomici delle interazioni sociali. Gli autori mostrano come la performance delle istituzioni amministrative e delle economie regionali sia fortemente influenzata dalla partecipazione civica dei cittadini. In questo contesto il capitale sociale è definito come "le reti di relazioni interpersonali, le norme sociali e la fiducia che permettono alle persone di agire collettivamente per perseguire in modo più efficace degli obiettivi comuni" (Putnam, 1995).

Come le altre forme di capitale, il capitale sociale è produttivo, poiché permette di conseguire obiettivi che altrimenti sarebbero irraggiungibili. Ma, secondo Coleman (1988, p. 98), "Diversamente dalle altre forme di capitale, il capitale sociale risiede nella struttura delle relazioni tra gli agenti. Non può essere rinvenuto né negli agenti stessi, né nei mezzi fisici di produzione". Per questo motivo, l'uso del termine "capitale" per descrivere il valore produttivo delle interazioni sociali è stato criticato da molti economisti, dato che normalmente la proprietà del capitale è ben definita e può essere oggetto di transazione tra gli agenti (Arrow, 1999). Per esempio, Bowles e Gintis (2002) sostengono che il termine "comunità" sarebbe più appropriato, dal momento che riassume meglio quegli aspetti della buona amministrazione degli interessi comuni che hanno conferito popolarità al concetto di capitale sociale.

Gli approcci allo studio delle interazioni sociali fin qui citati sono estremamente diversi tra loro per origini e campo di applicazione, ma concordano sulla capacità di determinati aspetti della struttura sociale di generare esternalità positive per i membri di determinati gruppi sociali, che godono quindi di un vantaggio nel perseguimento dei propri interessi. Gli studi economici sul capitale sociale mettono in evidenza come la diffusione della fiducia che può derivare dalla ripetizione di interazioni sociali cooperative sia in grado di mi-

gliorare le condizioni in cui si verificano le transazioni, stimolando così l'attività economica, con effetti positivi sui processi di sviluppo. Un ambiente sociale ricco di opportunità di partecipazione, che permette alle persone di incontrarsi spesso, costituisce un terreno fertile per la coltivazione di valori condivisi e norme di reciprocità. La migliore diffusione delle informazioni e l'elevata probabilità che l'interazione tra ciascuna coppia di agenti si ripeta più di una volta aumentano l'importanza della reputazione. Il comportamento degli agenti diviene più facilmente prevedibile, e si determina una riduzione dell'incertezza, che abbassa i costi di transazione (Paldam, Svendsen, 2000; Annen, 2001; Routledge, von Amsberg, 2003; Torvik, 2000; Whiteley, 2000; Guiso, Sapienza, Zingales, 2004). Nella letteratura economica pertanto il capitale sociale viene trattato come un *input* nei processi di produzione, ed il suo effetto viene modellizzato alla stregua di quello esercitato da qualsiasi altro fattore che riduce i costi di transazione, come la prossimità spaziale o una tecnologia per il trasporto. Molte ricerche empiriche mostrano che, a livello aggregato, tali meccanismi sociali sono in grado di influenzare la performance del sistema economico, fornendo uno strumento alternativo per la spiegazione dei differenziali di crescita. (Heliwell, Putnam, 1996; Collier, Gunning, 1997; Knack, Keefer, 1997; Temple, Johnson, 1998; Zak, Knack, 2001; Sabatini, 2006a, 2006b).

### 3. Il problema della misurazione: una rassegna critica

Nonostante tanta popolarità nel dibattito scientifico, la coesistenza di approcci e definizioni molto diversi tra loro e la cronica mancanza di dati hanno inficiato la credibilità della ricerca empirica sul capitale sociale. A questo proposito si potrebbe osservare che gli stessi problemi affliggono, in diversa misura, tutta la ricerca empirica in campo economico. Secondo Heckmann (2000), le controversie che normalmente sorgono nell'interpretazione dei dati sono connaturate alla ricerca economica: l'informazione contenuta nei dati è sempre troppo debole per stabilire in modo univoco e definitivo l'esistenza di nessi di causazione tra le variabili: 'Non esiste alcun metodo per produrre stime affidabili e non condizionate dalle ipotesi di partenza poste dal ricercatore' (Heckmann, 2000, p. 91). Tuttavia, come osserva Durlauf (2002, p. 22), "la letteratura empirica sul capitale sociale è particolarmente afflitta dalla definizione vaga dei concetti, dalla povertà di dati e dalla mancanza dell'informazione necessaria per avanzare spiegazioni causali credibili". La critica di Durlauf è

comunque più tenera rispetto all'atteggiamento di molti economisti che, prima ancora di discutere sulla capacità della ricerca empirica di far luce sugli effetti economici del capitale sociale, mettono in dubbio la possibilità di effettuare una misurazione credibile del suo *stock* e, più in generale, sono scettici sull'opportunità di considerare il capitale sociale uno strumento analitico utile per gli studi economici. Nella recensione di un celebre libro di Fukuyama (1995), Solow (1995) afferma che, se il capitale sociale deve essere considerato più di una semplice moda, è necessario andare oltre la generica affermazione della sua importanza: il suo *stock* deve poter essere misurato, sia pure approssimativamente. Nell'ultimo decennio, infatti, le diverse discipline sociali hanno proposto una grande varietà di metodi per la misurazione del capitale sociale e per la valutazione dei suoi effetti economici, politici e sociali. Tuttavia, la credibilità degli studi empirici sul tema continua ad essere inficiata da una serie di problemi di fondo:

1. l'idea che il capitale sociale sia un concetto multidimensionale è ormai comunemente accettata nella letteratura teorica. Su questa base, ciascuno studio empirico si concentra su una sua singola dimensione, e tende a fornire una definizione peculiare del fenomeno, coerente con gli obiettivi ed i risultati dell'autore. Tale atteggiamento rende difficile il confronto dei risultati di ricerche diverse e qualsiasi valutazione generale;
2. la maggior parte degli studi empirici misura il capitale sociale mediante indicatori "indiretti", che non rappresentano le componenti "strutturali" del fenomeno identificate dalla letteratura teorica (le reti di relazioni interpersonali, le norme sociali e la fiducia). Tali indicatori, come i tassi di criminalità, le donazioni di sangue, i risultati scolastici e l'affluenza alle urne per le consultazioni elettorali, tendono a generare molta confusione sulla relazione tra il capitale sociale ed i suoi effetti ipotetici. In altre parole, se il capitale sociale viene misurato mediante la rilevazione di un possibile risultato della sua presenza, allora qualsiasi indagine empirica mostrerà che il capitale sociale determina quel risultato. Il capitale sociale diviene tautologicamente presente ovunque si osservi un suo effetto ipotetico (Portes, 1998; Durlauf, 1999);
3. nella maggior parte dei casi, gli studi *cross-country* sugli effetti economici del capitale sociale sono basati su indicatori della fiducia tratti dal *World Values Survey* (WVS). Il WVS misura la fi-

ducia mediante la domanda ideata da Rosenberg (1956): "Generalmente parlando, crede che ci si possa fidare degli altri, oppure che non si è mai troppo prudenti nel trattare con gli estranei?". L'indicatore che ne deriva è dato dalla percentuale dei rispondenti che afferma che "ci si può fidare della maggior parte delle persone". La fiducia misurata mediante interviste campionarie è una variabile micro e di tipo "cognitivo", nel senso che rileva la percezione che gli agenti hanno dell'ambiente circostante. L'aggregazione dei valori osservati a livello micro disconnette la risposta dell'agente dal contesto socio-economico in cui l'intervista è stata effettuata; pertanto, una misura macro così creata potrebbe rivelarsi inaffidabile. Fine (2001) osserva che, se il capitale sociale è un fenomeno dipendente dal particolare contesto in cui viene osservato (come sostiene la letteratura teorica), allora ogni conclusione che si basi su una aggregazione a livello macro delle misure raccolte a livello micro è da considerarsi illegittima;

4. anche gli studi che si concentrano sulle reti anziché sulla fiducia non tengono adeguatamente conto della natura multidimensionale, situazionale e dinamica del capitale sociale. In queste ricerche empiriche viene generalmente preso in considerazione un solo tipo di rete, di solito le organizzazioni volontarie, che viene considerato rappresentativo del concetto di capitale sociale nella sua interezza e misurato mediante un unico indicatore. Tuttavia, una semplice analisi esplorativa dei dati italiani, come viene mostrato nel paragrafo 4.3, mette in evidenza che le organizzazioni volontarie, come gli altri tipi di rete, pur costituendo un aspetto del concetto multidimensionale di capitale sociale, sono a loro volta un fenomeno multidimensionale, che può essere descritto adeguatamente solo da un insieme composito di indicatori.

#### **4. La misurazione del capitale sociale e della qualità dello sviluppo in Italia**

L'indagine empirica sulla relazione tra capitale sociale e qualità dello sviluppo che viene proposta in questo articolo rappresenta un tentativo di tenere conto dei problemi di misurazione brevemente accennati nella rassegna. L'analisi si concentra solo sugli aspetti "strutturali" del capitale sociale, identificati con le reti di relazioni interpersonali, e non su misure macro della fiducia o su indicatori indiretti degli ipotetici *outcome* del capitale sociale. Le reti di relazioni vengono descritte

nella loro multidimensionalità da quattro diversi insiemi di indicatori di base, rilevati dall'Istat mediante le indagini multiscopo, che non hanno carattere cognitivo e misurano i comportamenti effettivamente tenuti dagli agenti in un determinato periodo di tempo.

### *La misurazione del capitale sociale*

In questo articolo vengono presi in considerazione quattro tipi di rete, rispettivamente costituite da: 1) i legami forti tra familiari; 2) i legami deboli e forti con persone che si trovano al di fuori del nucleo familiare, qui etichettati convenzionalmente con il termine "capitale sociale amicale"; 3) i legami deboli che si formano tra membri delle organizzazioni volontarie; 4) le relazioni sociali connesse alla partecipazione politica attiva. Illustreremo ora i quattro tipi di capitale sociale considerati nell'analisi.

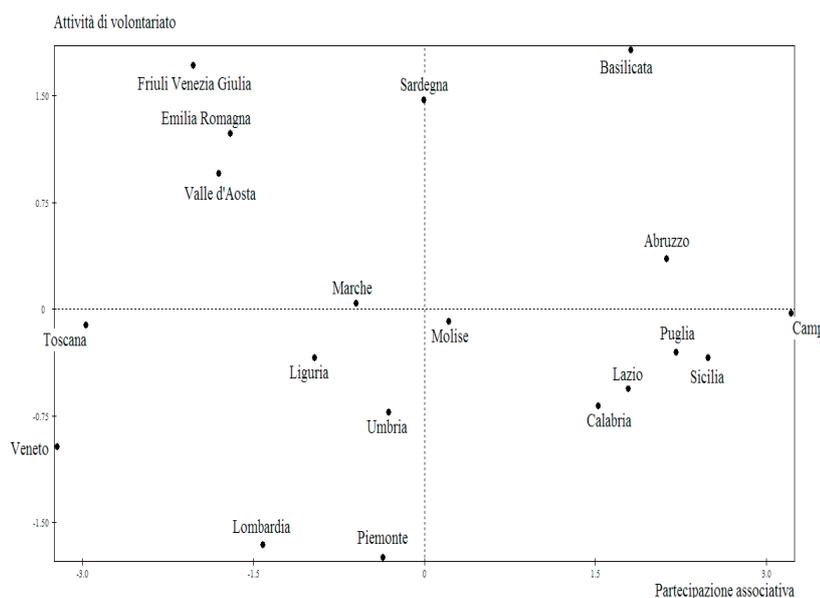
1. Il capitale sociale familiare o *bonding social capital*, misurato dal primo fattore risultante da un'analisi in componenti principali (ACP) effettuata su 18 indicatori della composizione familiare, della prossimità spaziale tra i membri della famiglia, della rilevanza dei parenti non appartenenti al nucleo familiare e della qualità delle relazioni tra parenti sia all'interno che all'esterno del nucleo familiare. Gli indicatori sono descritti nel dettaglio nella tabella A1 in Appendice, mentre la relativa classifica delle regioni italiane è riportata nella tabella A2. Le correlazioni tra le variabili sono quelle attese, con l'unica eccezione costituita dalla soddisfazione per la qualità del rapporto con i familiari, che risulta inversamente correlata con l'intensità dei legami, misurata dalla frequenza degli incontri e dalla prossimità spaziale dei luoghi di residenza. La prima componente principale spiega circa il 62% della variabilità del sottoinsieme di dati e fornisce un valido indicatore del capitale sociale familiare.

2. Il capitale sociale "amicale" o *bridging social capital*, misurato dalla prima componente principale derivante da una ACP effettuata su 12 indicatori della partecipazione sociale delle persone, rilevata mediante l'abitudine al consumo di beni relazionali come andare a cena fuori con gli amici, incontrarsi in un bar o in un pub, ed ascoltare musica in compagnia. Gli indicatori utilizzati sono descritti dettagliatamente nella tabella A3. La prima componente principale spiega circa il 70% della variabilità totale del sottoinsieme di dati, mostra un'elevata correlazione con tutte le variabili utilizzate e rappresenta quindi efficacemente le dotazioni regionali di questa forma di capitale sociale. La relativa classifica delle regioni italiane è riportata nella tabella A4.

3. Il capitale sociale delle organizzazioni volontarie o *linking social capital*, misurato dalla prima componente principale derivante dalla ACP effettuata su un insieme di indicatori della densità delle associazioni, della frequenza degli incontri tra i membri, della disponibilità da parte degli iscritti a finanziare e a svolgere lavoro gratuito per l'associazione, e dell'abitudine a fornire un aiuto concreto ad estranei in difficoltà mediante attività di volontariato svolte "sul campo". Le variabili adottate nell'analisi sono descritte dettagliatamente nella tabella A5. Il primo asse fattoriale spiega circa il 67% della variabilità totale del sottoinsieme di dati. Punteggi più bassi delle regioni su tale asse (corrispondente all'asse delle ascisse nella figura 1) sono associati ad una maggiore densità delle organizzazioni volontarie e ad un maggior coinvolgimento dei membri dal punto di vista relazionale. La tendenza a svolgere attività di volontariato sul campo invece è rappresentata più efficacemente dal secondo asse fattoriale (corrispondente all'asse delle ordinate). In altri termini, l'analisi in componenti principali mette in evidenza come la partecipazione associativa debba essere considerata un fenomeno complesso, caratterizzato da almeno due dimensioni: la prima implica forme lievi di coinvolgimento, come il finanziamento dell'associazione o la partecipazione a riunioni periodiche dei membri; la seconda è costituita da forme di coinvolgimento più impegnative, che si concretizzano nel prestare aiuto concreto a persone svantaggiate nell'ambito di attività di volontariato svolte sul campo. Il primo piano fattoriale è rappresentato nella figura 1. La classifica delle regioni italiane sulla base della prima componente principale è presentata nella tabella A6.

4. La partecipazione politica, misurata dalla prima componente principale di una ACP effettuata su quattro variabili che fotografano alcuni aspetti relazionali dell'interesse per la politica, dati dall'abitudine a prendere parte a comizi e cortei, e dall'intensità del coinvolgimento nella vita dei partiti, misurata dalla tendenza a versare soldi e prestare lavoro gratuito per l'organizzazione. Le variabili utilizzate sono descritte nel dettaglio nella tabella A7. I primi due assi fattoriali spiegano l'80,34% della variabilità complessiva dei dati. La prima componente principale è positivamente e significativamente correlata con le variabili che rappresentano forme di partecipazione più impegnative, come la prestazione di lavoro gratuito per il partito e la partecipazione a comizi e cortei, mentre la seconda componente principale spiega efficacemente una forma di partecipazione più leggera, che si concretizza nell'abitudine di versare soldi ad un partito,

per esempio mediante l'acquisto di una tessera annuale. La classifica delle regioni italiane sulla base della prima componente principale è presentata nella tabella A8.



### La misurazione della qualità dello sviluppo

Il dibattito economico dell'ultimo decennio ha registrato una diffusa insoddisfazione nei confronti dei metodi più comuni per la misurazione del benessere sociale. Gli indicatori generalmente adottati per rilevare la crescita economica, come il livello del prodotto interno lordo, non contengono informazioni sulla distribuzione della ricchezza, e trascurano molti elementi essenziali nella determinazione della qualità della vita. Recentemente abbiamo assistito a numerosi tentativi di costruire nuovi indicatori in grado di misurare in modo più significativo ed affidabile lo sviluppo economico tenendo conto anche dei suoi aspetti qualitativi. Esempi rilevanti sono l'*Index of Sustainable Economic Welfare* elaborato da Daly e Cobb (1989), il *Genuine Progress Indicator* calcolato dal network di organizzazioni non governative *Redefining Progress* per i paesi occidentali, il *Sustainable Net*

*Benefit Index* (Lawn, Sanders, 1999) e l'*Index of Economic Well-being* costruito ogni anno per il Canada dal *Centre for the Study of Living Standards*. In Italia, l'associazione "Lunaria" ha avviato la costruzione di alcuni indici alternativi di sviluppo che vengono impiegati per effettuare una valutazione critica della legge finanziaria nell'ambito della campagna "Sbilanciamoci!"<sup>2</sup>. L'analisi descritta in questo capitolo utilizza quattro indici elaborati da Lunaria per valutare la relazione tra capitale sociale, imprese sociali e qualità dello sviluppo in Italia. Gli indici considerati sono l'Indice di sviluppo umano aggiustato (Isua), un indice dello stato di salute degli ecosistemi urbani, un indice di qualità sociale ed un indice della qualità della spesa pubblica regionale per i servizi sanitari, l'istruzione, l'assistenza sociale e la protezione dell'ambiente.

L'indice di sviluppo umano calcolato da Lunaria è "aggiustato" per tenere conto del più basso livello di eterogeneità delle regioni italiane rispetto a quello che caratterizza i paesi analizzati dall'UNDP e lo stadio elevato di sviluppo economico del nostro paese. In particolare, l'indice dimensionale relativo alla speranza di vita è calcolato usando come livello minimo e livello massimo (*target*) rispettivamente cinquanta ed ottantacinque anni. L'indice riguardante il grado di alfabetizzazione e scolarizzazione è sostituito dal grado di scolarità superiore e ha zero come minimo e cento come massimo (si traduce quindi in un rapporto percentuale). L'indice relativo al reddito è calcolato utilizzando il logaritmo dei valori, con un massimo pari a 40.000 euro ed un minimo pari a 5.000 euro. L'indice di sviluppo umano aggiustato (ISUA) è costituito dalla media semplice di questi tre indici dimensionali. Le variabili adottate sono descritte in dettaglio nella tabella A9.

L'indice della qualità dell'ecosistema urbano è calcolato da Lunaria

<sup>2</sup> Dal 1999 "Lunaria" coordina le attività di "Sbilanciamoci!", una campagna che raccoglie più di trenta associazioni della società civile per un diverso utilizzo della spesa pubblica. Ogni anno "Sbilanciamoci!" analizza dettagliatamente il bilancio dello stato, fa un'analisi critica delle scelte di politica economica ed elabora proposte alternative per una migliore tutela ambientale, per un sistema di *welfare* più equo ed efficiente, ed una politica estera di pace. Critica e proposte confluiscono in un rapporto annuale, che si propone di costituire una sorta di finanziaria alternativa a quella del governo. Le associazioni che partecipano alla campagna "Sbilanciamoci!" sono: Altreconomia, Antigone, Arci, Arci servizio civile, Associazione finanza etica, Associazione obiettori nonviolenti, Associazione per la pace, Beati i costruttori di pace, Campagna per la riforma della Banca mondiale, Carta, Cipsi, Cittadinanzattiva, Cnca, Comitato italiano contratto mondiale sull'acqua, Coop. Roba dell'altro mondo, Ctm-Altromercato, Donne in nero, Emergency, Fondazione responsabilità etica, Ics, Legambiente, Lila, Lunaria, Mani tese, Medici senza frontiere, Microfinanza, Pax Christi, Rete Lilliput, Terre desHommes, Uisp, Unione degli studenti, Unione degli universitari, Un ponte per..., Wwf.

sulla base del rapporto annuale di Legambiente "Ecosistema urbano" (Legambiente, 2003). Il rapporto prende in considerazione 103 province e si sofferma su 20 indicatori, descritti nel dettaglio nella tabella A10. La campagna "Sbilanciamoci!" utilizza questi dati per costruire l'indice di qualità dell'ecosistema regionale, impiegando la popolazione provinciale e regionale come criterio per la ponderazione.

L'indice di qualità sociale è elaborato con l'intenzione di fornire una misura dello "stato dei diritti" nelle regioni italiane (Lunaria, 2004, p. 102) ed è calcolato come media semplice di quattro diversi indicatori, riguardanti la sanità, la scuola, le pari opportunità e la precarietà del lavoro. Tali indicatori sono a loro volta costruiti sulla base di un insieme complesso di variabili. Per la costruzione dell'indice sulla sanità sono stati usati dati Istat sulla soddisfazione degli utenti relativa ad assistenza medica, assistenza infermieristica e servizi igienici, sintetizzati nella media semplice dei tre indici. Per la scuola sono stati usati i dati di Legambiente contenuti nel rapporto "Ecosistema scuola" 2002, nel quale sono valutate le strutture scolastiche, la qualità dei servizi e le situazioni a rischio secondo 52 parametri in 81 province d'Italia. Con la stessa procedura impiegata per l'ecosistema urbano, l'indice regionale è stato costruito attraverso le medie ponderate con la popolazione provinciale e regionale. Per le pari opportunità sono state combinate due variabili: la partecipazione politica delle donne e quella economica, analizzata attraverso il mercato del lavoro. La partecipazione politica è valutata da Lunaria mediante la presenza femminile nei consigli regionali. L'indice dimensionale viene costruito fissando come obiettivo non il 100%, situazione limite che implicherebbe una discriminazione di genere al contrario contro gli individui di sesso maschile, ma il 50%: l'indice assume valore 1 se nel consiglio regionale le donne rappresentano la metà degli eletti. Le pari opportunità sul mercato del lavoro sono analizzate a partire dai dati Istat dell'indagine trimestrale sulle forze lavoro. L'indice dimensionale assume valore 1 se la differenza assoluta tra il tasso di occupazione maschile e femminile è pari a 0, e valore 0 se la differenza è pari a 100. L'indice di pari opportunità per ciascuna regione è la media semplice dei due indici, quello politico e quello economico. Riguardo il mercato del lavoro, Lunaria costruisce un indice di precarietà del lavoro dato dal rapporto tra:

$$\frac{\text{lavoratori interinali e a tempo determinato} + \text{co.co.co.} + \text{persone in cerca di occupazione}}{\text{forza lavoro regionale}}$$

dove i dati sui lavoratori interinali e a tempo determinato sono tratti da Italia Lavoro (2001), il numero dei lavoratori con contratti di collaborazioni coordinate e continuative (co.co.co.) sono calcolati da Ires-Cgil (2001) sulla base degli iscritti al fondo Inps per questa categoria professionale, ed il dato sulle persone in cerca di occupazione è tratto ancora una volta dall'indagine trimestrale sulle forze lavoro condotta dall'Istat. L'indice assume valore 1 nel caso di massima precarietà e valore 0 nell'ipotesi migliore. Ai fini del calcolo dell'indice di qualità sociale è stato perciò utilizzato il complemento a 1 dell'indice. Gli indicatori di base sono descritti nel dettaglio nella tabella A11.

## 5. La relazione tra capitale sociale e qualità dello sviluppo economico

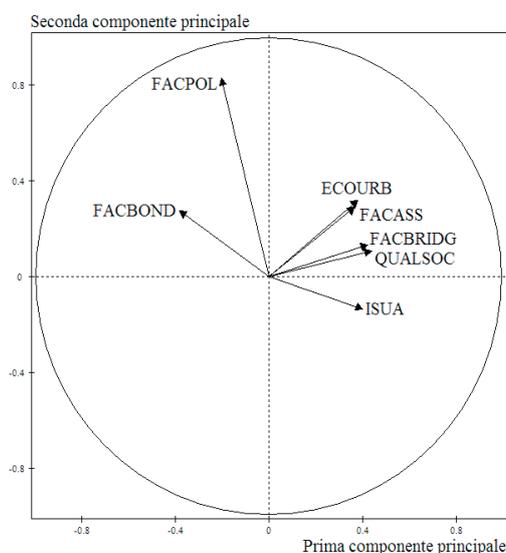
Per lo studio della relazione tra capitale sociale e qualità dello sviluppo, viene effettuata un'analisi in componenti principali su un *dataset* composto dai quattro indicatori sintetici di capitale sociale e dai tre indicatori di benessere presentati nel paragrafo precedente. Il primo piano fattoriale spiega circa il 78% della varianza totale dei dati, mentre se si considera anche il terzo asse la percentuale di varianza spiegata sale all'88,10%. I segni delle correlazioni rispettano le aspettative, con qualche eccezione interessante. Il capitale sociale familiare (definito nell'analisi *bonding social capital*, e rappresentato dalla variabile FACBOND) e la partecipazione politica attiva (FACPOL) sono correlate negativamente con tutti gli indicatori di benessere sociale, diversamente dal capitale sociale costituito dai legami deboli tra amici e conoscenti (*bridging social capital*, FACBRIDG) e dal capitale sociale delle organizzazioni volontarie (*linking social capital*, FACASS). La matrice di correlazione è riportata nella tabella 1.

**TABELLA 1 - MATRICE DI CORRELAZIONE RISULTANTE DALL'ANALISI IN COMPONENTI PRINCIPALI SU CAPITALE SOCIALE E BENESSERE SOCIALE (7 VARIABILI)**

	ISUA	ECOURB	QUALSOC	FACBOND	FACBRIDG	FACASS	FACPOL
ISUA	1,00						
ECOURB	0,66	1,00					
QUALSOC	0,77	0,80	1,00				
FACBOND	-0,83	-0,48	-0,70	1,00			
FACBRIDG	0,69	0,61	0,82	-0,64	1,00		
FACASS	0,40	0,62	0,68	-0,48	0,83	1,00	
FACPOL	-0,31	-0,18	-0,32	0,38	-0,31	-0,26	1,00

Il cerchio delle correlazioni presentato nella figura 2 mostra la struttura delle correlazioni tra le variabili.

FIGURA 2 – STRUTTURA DELLE CORRELAZIONI TRA VARIABILI



In particolare, il cerchio evidenzia una relazione significativa e fortemente positiva tra il capitale sociale delle organizzazioni volontarie (*linking social capital*) e la qualità degli ecosistemi urbani: gli autovettori associati alle variabili FACASS ed ECOURB sono infatti quasi sovrapposti, mostrando una correlazione al limite della colinearità tra le rispettive variabili. Lo stesso vale per la relazione tra le reti informali di legami deboli tra amici e conoscenti (*bridging social capital*, FACBRIDG) e l'indice di qualità sociale (QUALSOC) che sintetizza informazioni su sanità, scuola, pari opportunità e mercato del lavoro. È interessante notare che lo sviluppo umano è negativamente correlato non solo con il capitale sociale familiare, ma anche con la partecipazione politica attiva. L'ortogonalità tra i vettori che rappresentano il capitale sociale familiare, da un lato, e la qualità degli ecosistemi urbani e la qualità sociale, dall'altro, implica una sostanziale assenza di correlazione tra le variabili. Lo sviluppo umano mostra una correlazione positiva ma debole con il capitale sociale amicale e con il capitale sociale delle organizzazio-

ni volontarie. Sia gli indicatori di benessere sociale sia gli indicatori di *bridging* e *linking social capital* sono rappresentati in modo soddisfacente dal primo asse fattoriale, ed è pertanto possibile interpretare la prima componente principale come un indicatore della presenza di un insieme di condizioni - ricchezza di legami deboli tra amici e conoscenti, presenza di organizzazioni volontarie, elevati livelli di benessere sociale - favorevoli al rafforzamento della coesione sociale. La seconda componente principale è positivamente e significativamente correlata con la partecipazione politica attiva, che quindi si conferma un fenomeno a parte rispetto agli altri tre tipi di rete considerati nell'analisi, ma la bassa qualità di rappresentazione espressa dai cosen quadri suggerisce prudenza nell'interpretazione dei dati. Le coordinate delle variabili sui primi due assi fattoriali e le correlazioni tra le variabili ed i fattori sono presentate nella tabella 2 (i valori sono identici in quanto l'analisi è normalizzata).

**TABELLA 2 - COORDINATE DELLE VARIABILI SUL PRIMO PIANO FATTORIALE E CORRELAZIONI TRA LE VARIABILI E I FATTORI**

Etichetta della variabile	Asse 1	Asse 2
ISUA	0,85	-0,13
ECOURB	0,80	0,31
QUALSOC	0,93	0,11
FACBOND	-0,82	0,27
FACBRIDG	0,90	0,13
FACASS	0,78	0,28
FACPOL	-0,43	0,80

La classifica delle regioni italiane basata sulla prima componente principale è riportata nella tabella 3. La polarizzazione tra Nord e Sud è evidente. Il Trentino Alto-Adige guida la classifica, seguito da Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna, mentre le regioni meridionali mostrano di essere ricche di legami forti tra familiari, ma povere delle forme di capitale sociale che favoriscono lo sviluppo e caratterizzate da più bassi livelli di benessere sociale.

**TABELLA 3 - CLASSIFICA DELLE REGIONI ITALIANE BASATA SU CAPITALE SOCIALE E QUALITÀ DELLO SVILUPPO ECONOMICO**

Rank	Regioni	Coordinate	Contributi	Cosen quadri
1	Trentino Alto-Adige	3,23	11,56	0,53
2	Friuli Venezia Giulia	2,41	6,45	0,87
3	Emilia Romagna	2,11	4,97	0,57
4	Toscana	2,07	4,77	0,87
5	Veneto	1,49	2,45	0,74
6	Piemonte	1,45	2,32	0,51
7	Lombardia	1,40	2,19	0,71
8	Valle d'Aosta	1,27	1,80	0,33
9	Liguria	1,18	1,55	0,28
10	Umbria	1,06	1,24	0,42
11	Marche	0,99	1,10	0,49
12	Abruzzo	-0,44	0,22	0,13
13	Lazio	-0,54	0,32	0,09
14	Molise	-1,18	1,53	0,31
15	Basilicata	-1,21	1,63	0,24
16	Sardegna	-1,46	2,36	0,67
17	Puglia	-3,04	10,27	0,84
18	Campania	-3,34	12,41	0,79
19	Calabria	-3,67	14,96	0,87
20	Sicilia	-3,78	15,90	0,82

## 6. Il ruolo della spesa pubblica

Sulla base dell'idea che la spesa pubblica svolge un ruolo fondamentale nel miglioramento della qualità della vita, Lunaria misura il benessere sociale anche attraverso l'ammontare della spesa pubblica regionale per istruzione, sanità, assistenza sociale e tutela ambientale. L'indice impiegato per sintetizzare la qualità della spesa pubblica è calcolato come media aritmetica di quattro indici dimensionali, ciascuno espresso dal rapporto:

$$\text{indice} = \frac{\text{valore effettivo} - \text{valore minimo}}{\text{valore obiettivo} - \text{valore minimo}}$$

I dati si riferiscono alla spesa per consumi finali della pubblica amministrazione, cioè a quella parte di spesa che si concretizza esclusivamente alla produzione di servizi destinati ai cittadini (sono quindi esclusi i trasferimenti quali assegni, indennizzi e pensioni) e sono tratti dai conti territoriali della pubblica amministrazione elaborati

dall'Istat. Questi conti riepilogano la spesa per consumi finali della pubblica amministrazione: per ciascuna regione viene calcolato l'ammontare totale della spesa effettuato da ciascun ente pubblico (stato, regioni, province, comuni ed altri enti pubblici) attribuito ad una delle funzioni COFOG (*Classification of the Functions of Government*), la classificazione funzionale elaborata dall'Ocse. In particolare, Lunaria analizza quattro funzioni: sanità, protezione sociale, istruzione ed ambiente. I valori sono calcolati a livello pro-capite, in rapporto alla popolazione regionale, e normalizzati attraverso la costruzione di indici dimensionali. I valori obiettivo sono stati scelti sulla base dei livelli pro-capite registrati dai paesi che mostrano maggiore efficacia ed efficienza nella gestione della funzione in questione: 2.500 euro per l'istruzione (la media europea è 1.104, l'unico paese che supera i 2.500 è la Danimarca), 2.000 euro per la sanità (media UE a 1.446, Svezia a 2.013), 850 euro per l'assistenza (356 per l'UE, 878 per la Danimarca), 400 euro per l'ambiente (UE a 146, Austria e Olanda sopra i 400). L'indicatore di qualità della spesa pubblica è calcolato come media semplice dei quattro indici dimensionali.

Un'analisi in componenti principali sull'intero *dataset* permette di studiare la struttura delle correlazioni tra spesa pubblica, benessere sociale e capitale sociale. Trentino Alto-Adige, Valle d'Aosta e Lazio sono trattati come elementi fuori analisi (*outlier*) a causa dei contributi assoluti troppo elevati per la spiegazione delle componenti principali. Le prime tre componenti principali spiegano in modo soddisfacente l'86,79% della varianza totale. Nonostante la leggera modifica della struttura delle relazioni tra le variabili dovuta all'inserimento della spesa pubblica, l'analisi conferma la forte relazione positiva tra capitale sociale e qualità dello sviluppo. La matrice di correlazione è riportata nella tabella 4.

**TABELLA 4 - MATRICE DI CORRELAZIONE RISULTANTE DALL'ACP SU SPESA PUBBLICA, BENESSERE SOCIALE E CAPITALE SOCIALE**

	ISUA	ECOURB	QUALSOC	QUASPUB	FACBOND	FACBRIDG	FACASS	FACPOL
ISUA	1,00							
ECOURB	0,81	1,00						
QUALSOC	0,87	0,81	1,00					
QUASPUB	0,03	-0,04	-0,16	1,00				
FACBOND	-0,84	-0,60	-0,78	0,09	1,00			
FACBRIDG	0,86	0,66	0,86	-0,05	-0,68	1,00		
FACASS	0,80	0,62	0,80	-0,08	-0,76	0,89	1,00	
FACPOL	-0,30	-0,18	-0,34	0,13	0,33	-0,25	-0,20	1,00

La spesa pubblica mostra di essere debolmente correlata sia con le diverse dimensioni del capitale sociale sia con gli indicatori di benessere sociale. In particolare, sono negative le correlazioni con il capitale sociale costituito dalle organizzazioni volontarie e con l'indice di qualità sociale, a testimonianza del fatto che non necessariamente la quantità della spesa si associa con la qualità, e che l'attivismo della società civile può portare a processi di razionalizzazione della spesa. D'altro canto, è interessante rilevare che la partecipazione politica attiva non si associa a livelli di spesa più elevati. Gli indicatori di benessere sociale, il *bridging* ed il *linking social capital* sono rappresentati efficacemente dal primo asse fattoriale, che pertanto può essere utilizzato ancora una volta per classificare le regioni italiane in base al livello di sviluppo economico e sociale. Livelli più elevati di spesa pubblica sono invece associati a punteggi più alti sul secondo asse fattoriale. Le coordinate delle variabili sugli assi e le correlazioni tra le variabili ed i fattori sono presentati nella tabella 5. I valori sono identici in quanto l'analisi è normalizzata.

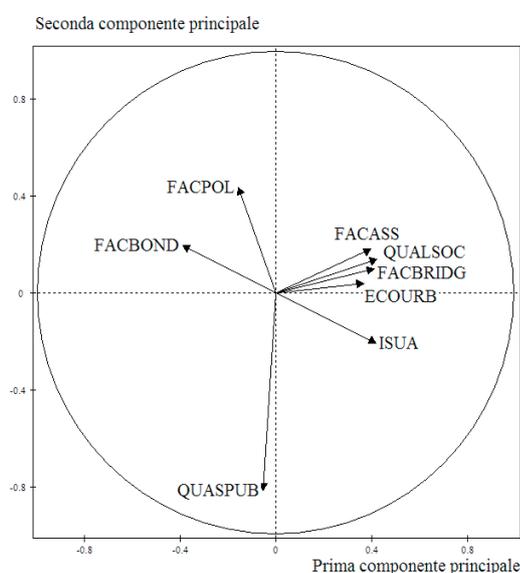
**TABELLA 5 - COORDINATE DELLE VARIABILI E CORRELAZIONI TRA LE VARIABILI ED I PRIMI TRE FATTORI RISULTANTI DALL'ACP NORMALIZZATA SU SPESA PUBBLICA, BENESSERE SOCIALE E CAPITALE SOCIALE**

Etichetta della variabile	Asse 1	Asse 2	Asse 3
ISUA	0,95	0,13	-0,05
ECOURB	0,82	0,13	0,11
QUALSOC	0,95	-0,06	0,05
QUASPUB	-0,10	0,86	-0,50
FACBOND	-0,87	0,04	0,06
FACBRIDG	0,91	0,09	0,07
FACASS	0,89	0,07	0,13
FACPOL	-0,37	0,54	0,75

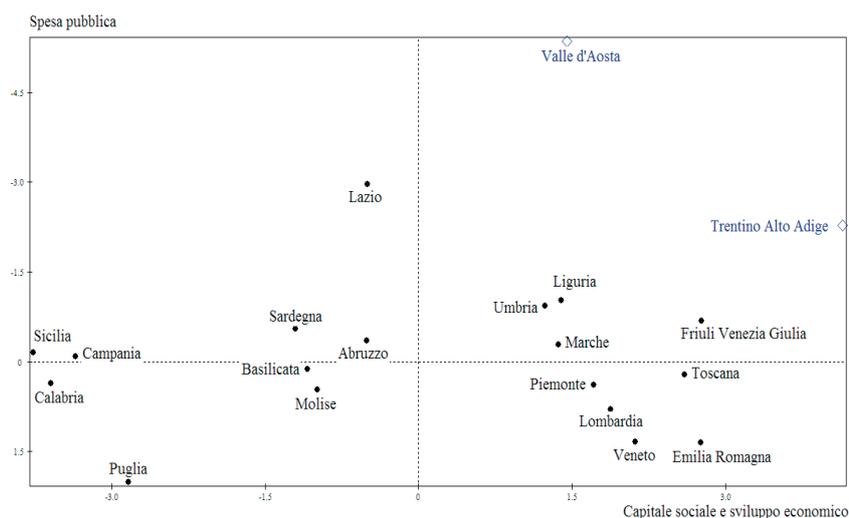
Il cerchio delle correlazioni (figura 3) mette ancora una volta in evidenza la correlazione negativa tra i legami forti tra familiari (*bonding social capital*) e sviluppo umano, e la correlazione positiva tra *brid-*

ging e *linking social capital* e gli indicatori di benessere sociali impiegati nell'analisi.

**FIGURA 3 - CERCHIO DELLE CORRELAZIONI RISULTANTE DALL'ACP SU SPESA PUBBLICA, BENESSERE E CAPITALE SOCIALE**



La figura 4 presenta la posizione delle regioni italiane sul primo piano fattoriale, in cui l'asse orizzontale è costituito dalla prima componente principale, che misura il livello di sviluppo economico e coesione sociale, mentre l'asse verticale, corrispondente alla seconda componente principale, indica l'ammontare della spesa pubblica. La polarizzazione messa in evidenza dal grafico suggerisce che livelli troppo elevati di spesa pubblica possono essere legati a cattive pratiche e non necessariamente esercitano un effetto positivo su coesione e benessere sociale. Per esempio, nel quarto quadrante è evidente un "caso" per la Calabria. Le regioni con livelli di spesa più moderati registrano anche una migliore situazione in termini di dotazioni di *bridging* e *linking social capital* e di benessere.

**FIGURA 4 - SCATTERGRAM DELLE REGIONI ITALIANE RISULTANTE DALL'ACP SU SPESA PUBBLICA, BENESSERE SOCIALE E CAPITALE SOCIALE**

## 7. Il ruolo delle imprese sociali

Recentemente abbiamo assistito ad un rapido sviluppo delle imprese sociali, collegato alla continua espansione del settore nonprofit registrata nell'ultimo decennio. Tale evoluzione ha interessato tutti i paesi europei, sia quelli con modelli di *welfare* universalistici (come la Svezia), sia quelli in cui le organizzazioni nonprofit erano già diffuse e contribuivano all'offerta di servizi sociali (come la Francia e la Germania), sia, infine, i paesi caratterizzati da uno scarso sviluppo del settore nonprofit, come l'Italia (Borzaga, 2006).

Le organizzazioni nonprofit, pur accomunate dal vincolo della distribuzione degli utili, possono svolgere ruoli diversi per importanza economica (Kramer, 1981):

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

Il ruolo di volta in volta effettivamente svolto dalle organizzazioni dipende dalla rilevanza che i sistemi di *welfare* nazionali assegnano all'intervento pubblico. Nei paesi europei caratterizzati, almeno fino agli anni ottanta, 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 ed un'elevata dipendenza dai finanziamenti pubblici.

Negli anni ottanta, la crescita della domanda dei servizi di utilità sociale e la crisi fiscale dei sistemi di *welfare* hanno aperto spazi crescenti per lo sviluppo di forme nonprofit orientate alla produzione di servizi, più autonome dalla pubblica amministrazione rispetto a quelle preesistenti, soprattutto riguardo l'individuazione dell'oggetto e delle modalità di produzione. Per sottolineare la natura imprenditoriale e le finalità produttive di queste organizzazioni, si è diffuso il termine di "imprese sociali" (Borzaga, 2006).

In ambito europeo, l'*European Research Network* (Emes) ha stabilito i seguenti criteri per la definizione dell'impresa sociale.

Criteri economici:

- a. l'attività di produzione e/o vendita di beni e servizi è continuativa, e non legata ad episodi contingenti (quali finanziamenti pubblici o oscillazioni della domanda);
- b. elevato livello di autonomia: le imprese sociali sono create e gestite volontariamente da gruppi di cittadini;
- c. presenza di rischio economico significativo;
- d. presenza di lavoratori dipendenti, anche se, come per le altre organizzazioni nonprofit, le imprese sociali possono impiegare contemporaneamente lavoro volontario e lavoro retribuito.

Criteri sociali:

- a. l'impresa sociale ha l'obiettivo di servire la comunità o uno specifico gruppo di persone, e di promuovere uno spirito di responsabilità sociale a livello locale;
- b. le imprese sociali sono il frutto dell'azione collettiva di reti di cittadini che hanno degli interessi o dei valori in comune;
- c. il processo di formazione delle decisioni non è basato sulla proprietà del capitale e generalmente vale il principio per cui tutti i membri hanno il medesimo potere decisionale;

- d. i processi partecipativi sono molto rilevanti, al punto che gli utenti dei servizi erogati sono coinvolti nella formazione delle decisioni. In linea di principio, uno degli obiettivi delle imprese sociali è proprio il rafforzamento dei meccanismi democratici a livello locale;
- e. limitata distribuzione dei profitti: in base a questo principio, gli operatori delle imprese sociali non possono comportarsi come agenti massimizzanti del profitto e devono tenere sempre presenti le finalità sociali dell'impresa.

Alla luce di questa breve introduzione su nonprofit ed imprese sociali, è evidente come qualsiasi riforma del *welfare* sia destinata ad incidere profondamente sugli equilibri tra stato, mercato e "terzo settore", e sia a sua volta influenzata, nella forma, negli obiettivi e negli effetti in termini di efficienza ed equità, dal modo in cui il terzo settore è strutturato. Riguardo il caso italiano, è facile prevedere che le regioni reagiranno diversamente alla *devolution* anche in base alla rilevanza del settore nonprofit ed alla distribuzione delle imprese sociali sul territorio.

L'analisi in questo paragrafo offre una panoramica su tale distribuzione, basata sul recente rapporto sulle cooperative sociali elaborato dall'Istat (2006) ed effettua una prima esplorazione sulla relazione tra imprese sociali, capitale sociale e benessere sociale.

L'ipotesi di partenza è che l'esistenza di una fitta rete di interazioni sociali, che consentono alle persone di incontrarsi spesso e creano ponti per la diffusione della fiducia e delle informazioni, costituisca un terreno fertile per la creazione di imprese sociali. Queste ultime a loro volta rafforzano la coesione sociale, sia attraverso la creazione di nuove reti, sia fornendo un esempio dell'efficacia dell'azione collettiva nel perseguimento di interessi comuni. In altri termini, capitale sociale ed imprese sociali possono interagire nell'ambito di un circolo virtuoso con benefici per la coesione sociale e lo sviluppo.

Secondo i dati Istat, il maggior numero di cooperative sociali ha sede in Lombardia (1.010 unità, pari al 18,3 per cento del totale nazionale); seguono il Veneto (con 462 cooperative sociali), il Lazio (454), l'Emilia Romagna (444), il Piemonte (434) e la Sicilia (431). Al contrario, le regioni con una minore presenza assoluta di cooperative sociali sono la Valle d'Aosta (34), il Molise (79) e la Basilicata (83). Per analizzare in modo più approfondito la distribuzione territoriale, dato il diverso peso demografico delle regioni italiane, l'Istat normalizza i valori assoluti considerando la popolazione residente in ciascuna

regione secondo i dati del Censimento della popolazione (2001). Nel complesso, in Italia sono attive 9,7 cooperative ogni 100 mila abitanti e tale rapporto tende a essere più elevato nelle regioni settentrionali (nel Nord-ovest 11,0 e nel Nord-est 10,8 cooperative ogni 100 mila abitanti) rispetto a quelle del Centro e del Mezzogiorno (rispettivamente 9,1 e 8,5 cooperative ogni 100 mila abitanti). Utilizzando questo indicatore al posto della distribuzione percentuale, cambia la graduatoria delle regioni. Al vertice si attestano la Valle d'Aosta (con 28,4 cooperative ogni 100 mila abitanti), il Molise (24,6), la Sardegna (18,0) e la provincia di Trento (14,5). Chiudono la graduatoria la Campania (2,9 cooperative ogni 100 mila abitanti), la Calabria (8,1), la Toscana (8,3) e la Sicilia (8,7). La corrispondente classifica delle regioni italiane è presentata nella tabella 6.

**TABELLA 6 - CLASSIFICA DELLE REGIONI ITALIANE BASATA SULLA PRESENZA DI COOPERATIVE SOCIALI**

Rank	Regione	Numero	Percentuale	Cooperative ogni 100mila abitanti
1	Valle d'Aosta	34	0,6	28,4
2	Molise	79	1,4	24,6
3	Sardegna	294	5,3	18,0
4	Basilicata	83	1,5	13,9
5	Trentino A.A.	118	2,1	12,6
6	Umbria	99	1,8	12,0
7	Lombardia	1010	18,3	11,2
8	Emilia Romagna	444	8,1	11,1
9	Abruzzo	135	2,4	10,7
10	Liguria	163	3,0	10,4
11	Piemonte	434	7,9	10,3
12	Veneto	462	8,4	10,2
13	Friuli V.G.	120	2,2	10,1
14	Marche	148	2,7	10,1
15	Puglia	387	7,0	9,6
16	Lazio	454	8,2	8,9
17	Sicilia	431	7,8	8,7
18	Toscana	289	5,2	8,3
19	Calabria	163	3,0	8,1
20	Campania	168	3,0	2,9

Fonte: Istat (2006)

Una volta scelto il numero di cooperative sociali ogni 100mila abitanti come *proxy* per misurare la presenza di imprese sociali sul territorio (COPSOC), la correlazione tra questo fenomeno, il capitale sociale ed il benessere sociale viene ancora una volta approfondita mediante un'analisi in componenti principali. La prima componente principale spiega il 72,34% della varianza totale, percentuale che sale all'82,84% se si considera anche la seconda componente. La matrice di correlazione tra le variabili considerate è presentata nella tabella 7.

**TABELLA 7 - MATRICE DI CORRELAZIONE VARIABILI RAPPRESENTATIVE DI CAPITALE SOCIALE, IMPRESE SOCIALI E BENESSERE SOCIALE**

	ISUA	ECOURB	QUALSOC	FACBOND	FACBRIDG	FACASS	FACPOL
ISUA	1,00						
ECOURB	0,77	1,00					
QUALSOC	0,77	0,87	1,00				
FACBOND	-0,84	-0,67	-0,72	1,00			
FACBRIDG	0,69	0,82	0,89	-0,61	1,00		
FACASS	0,37	0,75	0,69	-0,45	0,84	1,00	
FACPOL	0,56	0,58	0,60	-0,52	0,64	0,56	1,00

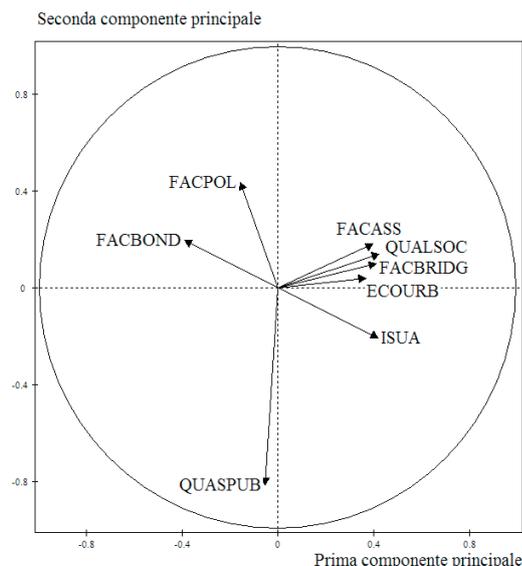
**TABELLA 8 - COORDINATE DELLE VARIABILI E CORRELAZIONI TRA LE VARIABILI ED I PRIMI TRE FATTORI RISULTANTI DALL'ACP NORMALIZZATA SU SPESA PUBBLICA, BENESSERE SOCIALE E CAPITALE SOCIALE**

Etichetta della variabile	Asse 1	Asse 2
ISUA	0,84	-0,49
ECOURB	0,92	0,05
QUALSOC	0,94	0,00
FACBOND	-0,81	0,46
FACBRIDG	0,93	0,24
FACASS	0,78	0,56
COPSOC	0,74	0,10

Il cerchio delle correlazioni (figura 5) mette in evidenza come la presenza di cooperative sociali sia significativamente e positivamente correlata con un'elevata qualità sociale ed ambientale e con la presenza di fitte reti di relazioni informali tra amici e conoscenti. La correlazione con il capitale sociale costituito dalle organizzazioni volontarie è leggermente più debole, suggerendo la possibilità che

le due forme di associazione (l'impresa sociale e l'organizzazione volontaria) possano essere in alcuni casi alternative.

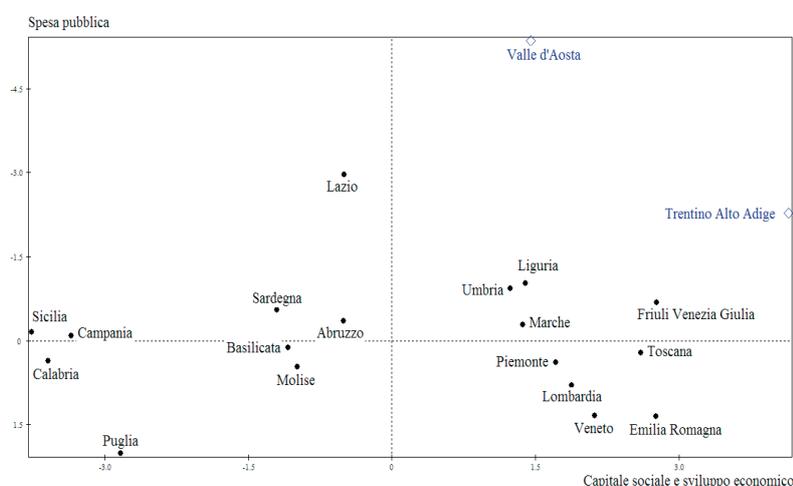
**FIGURA 5 - CERCHIO DELLE CORRELAZIONI**



Come mostra la tabella 8, tutte le variabili sono positivamente e significativamente correlate con la prima componente, che può quindi essere utilizzata come indicatore sintetico di quei fattori economici e sociali - presenza di forti dotazioni di capitale sociale e di imprese sociali sul territorio, elevati livelli di sviluppo umano e di qualità sociale, buono stato di salute degli ecosistemi urbani - che favoriscono la coesione sociale. La seconda componente esprime, in modo tuttavia meno significativo, la presenza di dotazioni di un mix di capitale sociale familiare ed organizzazioni volontarie. Il primo piano fattoriale (figura 5) che risulta dall'analisi in componenti principali permette di ottenere una mappa delle regioni italiane che fornisce un colpo d'occhio interessante sulle capacità di reazione ad una possibile riforma in senso federalista: andando da sinistra verso destra lungo l'asse orizzontale si trovano infatti regioni teoricamente meglio preparate ad accogliere la *devolution* in modo equilibrato, grazie ad un elevato livello di sviluppo e buone dotazioni di capitale sociale ed imprese sociali. Ancora una volta emerge una marcata polarizzazione tra Nord e Sud, che spiega in modo eloquente l'avversione

nei confronti della riforma da parte delle regioni meridionali, recentemente espressa con il voto negativo nel referendum sul progetto di riforma della costituzione. Sardegna, Molise, Valle d'Aosta e Basilicata sono gli elementi fuori analisi (*outlier*).

**FIGURA 6 - SCATTERGRAM DELLE REGIONI ITALIANE IN BASE ALLA PREDISPOSIZIONE ALLA DEVOLUTION**



Semplificando, si potrebbe affermare che nel primo e nel quarto quadrante si trovano le regioni che non devono temere una riforma del *welfare* in senso federalista, mentre le regioni nel secondo e terzo quadrante hanno molto da perdere dal processo di decentramento delle politiche sociali in corso con la *devolution*. Trentino Alto Adige, Valle d'Aosta, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia e Toscana sembrano le regioni più capaci di accogliere in modo equilibrato la riforma, senza grossi contraccolpi dal punto di vista dell'efficienza e dell'equità, mentre Campania, Sicilia, Calabria e Puglia sono le regioni più "a rischio".

## 8. Considerazioni conclusive

L'evidenza empirica mostra che esistono diversi tipi di rete, che esercitano effetti diversi sul benessere sociale e lo sviluppo economico. Il capitale sociale familiare (definito nell'analisi *bonding social capital*) e la partecipazione politica attiva sono correlate negativamente con

tutti gli indicatori di benessere sociale, diversamente dal capitale sociale costituito dai legami deboli tra amici e conoscenti (*bridging social capital*) e dal capitale sociale delle organizzazioni volontarie (*linking social capital*). In particolare, l'analisi mostra l'esistenza di una relazione significativa e fortemente positiva tra il capitale sociale delle organizzazioni volontarie (*linking social capital*) e la qualità degli ecosistemi urbani. Lo stesso vale per la relazione tra le reti informali di legami deboli tra amici e conoscenti (*bridging social capital*) e l'indice di qualità sociale che sintetizza informazioni su sanità, scuola, pari opportunità e mercato del lavoro. È interessante notare che lo sviluppo umano è negativamente correlato non solo con il capitale sociale familiare, ma anche con la partecipazione politica attiva, mentre la correlazione con il capitale sociale amicale e con quello delle organizzazioni volontarie è positiva, ma debole.

La spesa pubblica risulta debolmente correlata sia con le diverse dimensioni del capitale sociale sia con gli indicatori di benessere sociale. In particolare, sono negative le correlazioni con il capitale sociale costituito dalle organizzazioni volontarie e con l'indice di qualità sociale, a testimonianza del fatto che non necessariamente la quantità della spesa si associa con la qualità, e che l'attivismo della società civile può portare a processi di razionalizzazione della spesa. D'altro canto, è interessante rilevare che la partecipazione politica attiva non si associa a livelli di spesa più elevati. La polarizzazione tra le regioni italiane illustrata dall'analisi suggerisce che livelli troppo elevati di spesa pubblica possono essere legati a cattive pratiche e non necessariamente esercitano un effetto positivo su coesione e benessere sociale.

Il ruolo delle imprese sociali analizzato nel paragrafo 7 è un tema particolarmente rilevante in relazione al processo di decentramento delle politiche sociali in corso in Italia a partire dalla seconda metà degli anni novanta. La riforma del *welfare* è destinata ad incidere profondamente sugli equilibri tra stato, mercato e terzo settore, ed è a sua volta influenzata, nella forma, negli obiettivi e negli effetti in termini di efficienza ed equità, dal modo in cui il terzo settore è strutturato. È facile prevedere che le regioni reagiranno diversamente alla *devolution* anche in base alla rilevanza del settore nonprofit e alla distribuzione delle imprese sociali sul territorio. L'analisi empirica in questo saggio ha presentato una prima esplorazione sulla relazione tra imprese sociali, capitale sociale e benessere sociale. La diffusione delle cooperative sociali risulta significativamente e positivamente

correlata con un'elevata qualità sociale ed ambientale e con la presenza di fitte reti di relazioni informali tra amici e conoscenti. Tale correlazione fa intuire la possibilità che le imprese sociali contribuiscano significativamente al miglioramento del benessere sociale e favoriscano al tempo stesso l'accumulazione di capitale sociale, fornendo un terreno fertile per la creazione di contatti e nuove reti di relazioni interpersonali tra gli utenti. La correlazione con il capitale sociale costituito dalle organizzazioni volontarie è leggermente più debole, suggerendo la possibilità che le due forme di associazione (l'impresa sociale e l'organizzazione volontaria) possano essere in alcuni casi alternative.

## Bibliografia

- Annen K (2001), "Social Capital, Inclusive Networks and Economic Performance", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 50, pp. 449-463.
- Arrow K. (1999), "Observations on Social Capital", in Dasgupta P., Stiglitz J. (a cura di), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*. The World Bank, Washington D.C.
- Borzaga C. (2006), *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Istituto Studi Sviluppo Aziende Non Profit, Trento.
- Bourdieu P. (1980), "Le capital social", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, pp. 2-3.
- Bourdieu P. (1986), "The Forms of Capital", in Richardson J.G. (a cura di), *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York.
- Bourdieu P., Wacquant L. (1996), *An Invitation to Reflexive Sociology*, Polity, Cambridge.
- Bowles S., Gintis H. (2002), "Social Capital and Community Governance", *The Economic Journal*, vol. 112, I. 483, pp. 419-436.
- Coleman J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. 95-120.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Collier P., Gunning J.W. (1997), "Explaining African Economic Performance", *Journal of Economic Literature*, pp. 64-111.
- Daly H., Cobb J. (1989), *For the Common Good*, Beacon Press, Boston.
- Durlauf S.N. (1999), "The Case Against Social Capital", *Focus*, 20, p. 3.
- Durlauf S.N. (2002), "On the Empirics of Social Capital", *The Economic Journal*, vol. 112, Issue 483, pp. 459-479.
- Fine B. (2001), *Social Capital versus Social Theory. Political Economy and Social Science at the Turn of the Millennium*, Routledge, Londra e New York.

- Fukuyama F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
- Guiso L., Sapienza P, Zingales L. (2004), "The Role of Social Capital in Financial Development", *The American Economic Review*, vol. 94, n. 3, pp. 526-556.
- Heckman J.J. (2000), "Causal Parameters and Policy Analysis in Economics: A Twentieth Century Retrospective", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, Issue 1, pp. 45-97.
- Heliwell J.F., Putnam R.D. (1995), "Economic Growth and Social Capital in Italy", *Eastern Economic Journal*, 21, pp. 295-307.
- Istat (2006), *Le cooperative sociali in Italia*, anno 2004, Istat, Roma.
- Knack S., Keefer P. (1997), "Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross Country Investigation", *Quarterly Journal of Economics*, 112/4, pp. 1251-1288.
- Kramer R.M. (1981), *Voluntary Agencies in the Welfare States*, University of California Press, Berkeley.
- Lawn P., Sanders R. (1999), "Has Australia Surpassed its Optimal Macroeconomic Scale: Finding Out with the Aid of Benefit and Cost Account and a Sustainable Net Benefit Index", *Ecological Economics*, n. 28, pp. 213-229.
- Legambiente (2003), *Ecosistema urbano 2004*, Legambiente, Roma.
- Lunaria (2004), *Come si vive in Italia? Qualità sociale, diritti umani, ambiente, politiche pubbliche regione per regione*, Lunaria, Roma.
- Paldam M., Svendsen G.T. (2000), "An Essay on Social Capital: Looking for the Fire Behind the Smoke", *European Journal of Political Economy*, 16, pp. 339-66.
- Portes A. (1998), "Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review of Sociology* 24, pp. 1-24.
- Putnam R.D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, 6, 1, pp. 65-78.
- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton University Press, Princeton.
- Rosenberg M. (1956), "Misanthropy and Political Ideology", *American Sociological Review*, 21, pp. 690-695.
- Routledge B., von Amsberg J. (2003), "Social Capital and Growth", *Journal of Monetary Economics*, vol. 50, Issue 1, pp. 167-193.
- Sabatini F. (2005a), "Resources for the Study of Social Capital", *The Journal of Economic Education*, vol. 36, n. 2, Spring, p. 198.
- Sabatini F. (2006a), "Social Capital, Public Spending and the Quality of Economic Development: the Case of Italy", *Nota di Lavoro Feem* 14.06, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milano.
- Sabatini F. (2006b), *The Role of Social Capital in Economic Development*, Paper presentato alla Conferenza "Social Capital, Sustainability and Socio-economic Cohesion", London School of Economics, London, June 29-30.
- Sen A. (1981), "Public Action and the Quality of Life in Developing Countries", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, n. 43(4), pp. 287-319.

- Solow R.M. (1995), "But Verify", *The New Republic* (September 11), pp. 36-39; Review di Fukuyama F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
- Temple J., Johnson P.A. (1998), "Social Capability and Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, 113(3), pp. 965-990.
- Torsvik G. (2000), "Social Capital and Economic Development: A Plea for the Mechanism", *Rationality and Society*, 12, pp. 451-476.
- Whiteley P.F. (2000), "Economic Growth and Social Capital", *Political Studies*, vol. 48, pp. 443- 466.
- Zak P., Knack S. (2001), "Trust and Growth", *The Economic Journal*, 111, pp. 295-321.



220 IMPRESA SOCIALE  
aprile ~ giugno 2007



## Il Forum



## Il Forum

*Il ruolo dello Stato, del Mercato e della Società Civile nel processo di creazione di fiducia, capitale sociale e beni relazionali*

*A cura di Mariangela Piredda*

I temi della fiducia, dei beni relazionali e del capitale sociale sono ormai entrati nel dibattito accademico e vediamo come economisti, sociologi e scienziati politici discutano alla ricerca di definizioni sempre più precise, elaborino modelli sempre più generali e misurino in maniera via via più rigorosa le variabili operative che da questi concetti sono state derivate. Il dibattito è nel pieno del suo sviluppo e vede posizioni tra loro anche molto differenziate. Cos'è la fiducia? Come può essere misurata? Ma il capitale sociale è veramente una forma di capitale? I beni relazionali in cosa si differenziano dai beni pubblici e come transitano nel mercato? Questi non sono che alcuni degli interrogativi intorno ai quali le riflessioni si articolano.

In questo Forum, partendo da alcuni di questi quesiti, abbiamo voluto sviluppare un tema parallelo, quello, cioè, relativo al processo di produzione (o distruzione) di fiducia, capitale sociale e beni relazionali. Se partiamo dal presupposto, in qualche modo empiricamente corroborato, che una società con maggiori "quantità" di queste dimensioni è una società più efficiente, più ordinata e più umana, non possiamo non porci il problema di capire quali sono gli elementi che facilitano o ostacolano i processi di produzione, accumulazione e rigenerazione di fiducia, capitale sociale e relazionalità. E una volta individuate le leve su cui intervenire per favorire tali processi diven-

ta necessario chiedersi quali sono i soggetti, le agenzie che hanno in mano tali leve. Come lo Stato, il mercato e la società civile, possono operare, in modo concorrente o complementare, verso il raggiungimento di obiettivi di sviluppo di benessere attraverso l'accumulazione di capitale sociale e la creazione di relazioni interpersonali significative? Quale è, in questo ambito, il ruolo delle imprese sociali?

Il 22, 23 e 24 febbraio 2007, si è svolta a Verbania, sul Lago Maggiore, la Conferenza internazionale *Reciprocity: Theories and Facts*, organizzata in collaborazione dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca, dall'Università degli Studi di Cagliari e dal Cispes; abbiamo sfruttato l'occasione della conferenza per riunire intorno ad un tavolo alcuni dei partecipanti, economisti, filosofi e scienziati politici, con i quali abbiamo avuto l'occasione di andare in profondità su alcuni degli snodi, teorici ed operativi, che i concetti di fiducia, capitale sociale e beni relazionali, originano.

Ne abbiamo discusso con Leonardo Becchetti, Professore di Economia politica presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma "Tor Vergata" e Presidente del Comitato etico della Banca Popolare Etica; Cristina Bicchieri, Professoressa di Filosofia e Studi legali presso l'Università della Pennsylvania; Herbert Gintis, Professore Emeritus di Economia presso l'Università del Massachusetts, Professore di Economia presso la Central European University di Budapest e membro esterno del Santa Fe Institute; PierLuigi Porta, Professore di Economia presso l'Università di Milano-Bicocca e Direttore del Dipartimento di Economia politica della stessa Università; Eric Uslaner, Professore di Government and Politics all'Università del Maryland e Stefano Zamagni, Professore Ordinario di Economia all'Università di Bologna e neo-presidente dell'Agenzia per le Onlus.

**1. OGGI CI TROVIAMO QUI A DISCUTERE DELL'IMPRESA SOCIALE COME LABORATORIO DI IDEE E PRATICHE ECONOMICHE INNOVATIVE PER LO SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO. IN PARTICOLARE, IL TITOLO DI QUESTO NUMERO MONOGRAFICO DI *IMPRESA SOCIALE* È "FIDUCIA, CAPITALE SOCIALE E BENI RELAZIONALI". CHE RUOLO OCCUPANO QUESTE IDEE NEL PANORAMA DELLA TEORIA ECONOMICA MODERNA?**

**BECCHETTI**

Certamente quelli che affrontiamo oggi nel nostro dibattito sono temi relativamente nuovi che cominciano ad essere però sempre più analizzati ed approfonditi. Il capitale sociale è stato il più curato dalla letteratura degli ultimi anni. Tuttavia il concetto di capitale sociale, come diceva Pier Luigi Porta, rimane ancora molto generi-

co. In questo senso, al suo interno, vengono identificati molti, forse troppi, elementi tanto che il rischio è quello di non indirizzare l'analisi verso un problema o un argomento ben definito. All'interno del capitale sociale identificherei perciò almeno 5 cose: il *trust*, cioè l'aver fiducia in; la *trustworthiness* ovvero l'essere meritevoli di fiducia da parte di altri; il senso civico; la disponibilità a contribuire nella formazione dei beni pubblici e la fiducia nelle istituzioni. Studiare il capitale sociale nel suo insieme mi sembra troppo generico. Al contrario affrontare queste variabili in maniera distinta e, contemporaneamente congiunta ci può portare a studiarne i suoi effetti nel sistema. Ci sono degli studi che dimostrano la relazione positiva tra produzione di beni relazionali ed *happiness*, felicità delle persone. Con tutto ciò oltre ad essere dei beni in sé, che ci rendono felici, essi costituiscono anche dei beni importanti per la vita economica. Sono beni che possono contribuire ad una maggiore produttività delle imprese e, conseguentemente, ad una maggiore crescita. Questo è osservabile sia nell'aspetto macroeconomico, tanto che esistono degli studi sul rapporto tra capitale sociale e crescita, nonostante sia poi complicato stabilire il nesso di causalità tra una variabile e l'altra, sia a livello microeconomico. A livello micro, si può dimostrare che l'impresa moderna, l'impresa di oggi, è un'impresa che non ha nulla a che spartire con l'impresa fordista. Essa è, piuttosto, un'impresa dove si svolgono attività complesse. Attività complesse le quali richiedono necessariamente la cooperazione di persone con qualità ed abilità differenti: l'uomo del *marketing*, l'esperto di pubblicità, l'esperto di bilancio, ecc. Queste persone devono lavorare in *team*. Dunque, è possibile dimostrare che maggiore è il grado di fiducia reciproca, maggiore è il grado di cooperazione che si viene a creare tra queste persone e più è facile che si vengano a creare delle relazioni di cooperazione piuttosto che di abuso delle professionalità l'uno dell'altro. Questo dimostra che i beni relazionali aumentano la capacità di cooperazione all'interno dell'azienda e quindi aumentano la produttività dell'azienda. Naturalmente, in virtù della sua rilevanza per la vita economica della società, in quanto variabile micro e variabile macro, la teoria economica non poteva più continuare ad ignorare i contenuti ed i benefici degli aspetti relazionali.

#### BICCHIERI

Dal punto di vista della teoria economica, io direi che temi quali la fiducia siano profondamente rilevanti, per esempio, nella teo-

ria dei giochi. Ciò a cui direttamente associo la fiducia, solo per citare una delle componenti che mi sembrano rilevanti del capitale sociale, è un gioco d'investimento, un *trust game*. La fiducia si costituisce come fattore decisivo all'interno di un gioco ripetuto in quanto è razionale aspettarsi che il soggetto economico reciproci (ed ecco che compare un altro elemento fondamentale) la fiducia ricevuta, in quanto subentrano fattori quali la reputazione. In tale senso si creano delle relazioni virtuose dove dare fiducia all'interno della vita economica diventa razionale, e quindi diventa di interesse per la teoria economica, in quanto ci si aspetta un comportamento reciprocante. La cosa interessante, tuttavia, è che la fiducia è di pertinenza in senso lato della teoria economica, quella stessa fiducia che manda avanti i mercati e la democrazia è una fiducia indiretta, generalizzata. Quando io vado a votare o compro qualcosa o investo compio un atto di fiducia, una fiducia impersonale che esiste anche quando non c'è possibilità di ripetere il gioco e di punire eventuali comportamenti devianti. Questo è inspiegabile per la teoria economica basata sul comportamento razionale. Invece la fiducia anonima ed impersonale esiste ed è importantissima. La domanda che ci facciamo è come essa possa venir generata. A questo riguardo ci sono varie teorie. Una teoria dice, per esempio, che essendo abituati a fidarci e a reciprocare in *network*, in piccoli gruppi, trasferiamo queste disposizioni, questi atteggiamenti a livelli molto più generali senza pensare che in realtà non sia razionale farlo. Un'altra teoria è basata invece sull'idea di norme sociali. Tuttavia, nelle mie ricerche dimostro che non c'è nessuna norma che mi dice di avere fiducia, mentre ci sono delle norme ben definite circa la "reciprocità positiva". Anche negli esperimenti di giochi non ripetuti, l'idea di reciprocare costituisce una norma forte ed incentivante per il comportamento dei soggetti. In un altro esperimento, con un gioco di investimento da me condotto, dove sono presenti un *investor* ed un *trustee*, l'investitore può scegliere di investire o meno nel progetto del *trustee* e questi a sua volta può decidere di ripagare o meno il debito nel caso l'investitore abbia riposto in lui la fiducia. Dall'esterno, quasi nessuno punisce o si aspetta che gli altri puniscano un investitore che non investe niente, ma tutti puniscono, e si aspettano che gli altri puniscano, un *trustee* che non reciproca. Questo dimostra quanto la fiducia sia cruciale. Rimane un dato di fatto che la teoria economica ad oggi la spiega solo all'interno di un gioco ripetuto.

Quindi, l'introduzione del concetto di bene relazionale potrebbe aprire nuovi orizzonti per la teoria economica ed aiutarci ad esplorare spiegazioni alternative del comportamento umano.

#### **GINTIS**

Io, personalmente, credo che la teoria economica non sia ancora arrivata a considerare nel modo più assoluto il ruolo che le relazioni interpersonali rivestono. Esse dovrebbero invece essere considerate seriamente. Nei paesi all'interno dei quali le relazioni fiduciarie sono sviluppate e sono visibili gli effetti del capitale sociale, gli economisti tendono a concentrare la loro attenzione sulle previsioni macroeconomiche o altro genere di studi mentre, dove sia la fiducia che il capitale sociale sono assenti nella vita economica di un paese, gli economisti piuttosto che studiare soluzioni economiche a problemi economici devono concentrarsi sugli effetti della corruzione e della mancanza di democrazia.

#### **PORTA**

Poiché non reputo di essere uno specialista sui temi del capitale sociale, come studioso invece di storia del pensiero economico, direi che tutti questi sono argomenti che hanno a che fare sia con la teoria del benessere che con la teoria delle decisioni e, in parte, con il concetto di razionalità economica. La dottrina economica tradizionale ha, fino a questo momento, trascurato l'importanza di questi aspetti relazionali che introducono delle applicazioni importanti all'interno delle teorie economiche. Tuttavia, per poter valutare l'impatto che l'inclusione delle relazioni interpersonali ha sulla dottrina economica dovremmo capirne e dividerne le potenzialità. Mi sembra che il concetto di capitale sociale soffra nella sua espressione di un eccesso di oggettività, un tentativo di oggettivare questo aspetto relazionale che rimane a parer mio un concetto ancora inafferrabile e da definire.

#### **USLANER**

La discussione, ad ogni livello, degli studiosi contemporanei circa il capitale sociale deriva dal contributo di un economista: Glenn Loury che nel 1977 scrisse un paper dimostrando come gli afro-americani non avessero accesso a lavori altamente retribuiti o impieghi di prestigio in quanto carenti di legami e relazioni sociali, in possesso, al contrario, degli appartenenti al "gruppo dominante", ovvero i bianchi. La fiducia, in tutto questo, gioca un ruolo importante poiché costituisce, automaticamente, la base per la contrattazione e le transazioni, andando ben oltre il semplice ruolo dei

contratti. Ancora prima di Loury, nel 1962, un sociologo scrisse un articolo, sul *American Sociological Review*, intitolato "Business on the Hand Shake" in cui mostrava quale grande numero di persone concludeva affari in America facendo a meno di qualsiasi genere di contratto formale. Ai giorni nostri, poiché la nostra società, le relazioni economiche e sociali che la riguardano sono diventate più complesse, direi che questo non sia più possibile. Il contratto è ormai necessario tra le controparti e la sua funzione ideale è quella di garantire un evento che dovrebbe essere raro. Il ricorso al contratto, segno di un certo modo di condurre gli affari e risolvere i conflitti, è un preciso indicatore del livello di fiducia. E questo è fortemente rilevante ai fini della teoria economica. Sia per la teoria dei contratti che per la formazione delle istituzioni. Il migliore contratto è proprio quello che non ha più ragione di essere.

**ZAMAGNI**

La scienza economica si costituisce come *corpus* autonomo dalla filosofia morale e dalla teologia intorno al 1700. Da allora è evoluta secondo precisi sentieri descritti nei testi di storia del pensiero economico. Particolarmente, dalla rivoluzione marginalista del 1871, la teoria economica fa una scelta del seguente tipo: *deepening* piuttosto che *widening*. In altri termini, essa preferisce approfondire attraverso la specializzazione la conoscenza in campo economico. Tutto questo a scapito di una dilatazione degli orizzonti. Il risultato di questo processo che, dalla rivoluzione marginalista, è durato oltre un secolo, è che il *corpus* teorico in economia si costituisce come una serie di teoremi raffinatissimi e tecniche di analisi altrettanto raffinate, finalizzate alla spiegazione di fenomeni veramente di corto raggio e di scarsa portata. È solo nell'ultimo quarto di secolo, forse ancora meno, che in Italia, ed anche in altre parti del mondo, si avvertono segni di insofferenza verso questo che, tecnicamente, si chiama riduzionismo. Il tema della fiducia e dei beni relazionali viene per la prima volta introdotto nel 1986 e prima di allora non era preso in nessuna considerazione. Gli studi sulla fiducia, i beni relazionali, il *social capital* sono un'acquisizione di questo ultimo quarto di secolo. Un'acquisizione che esprime l'insofferenza di un numero sempre maggiore di economisti nei confronti del riduzionismo al quale la rivoluzione marginalista, e poi la scuola neoclassica, avevano ridotto il discorso economico. Il tema dell'impresa sociale è una conseguenza di questa ripresa di interesse in economia alla dilatazione degli orizzonti cognitivi.

## 2. UNA DEFINIZIONE DI CAPITALE SOCIALE?

### BICCHIERI

Esistono fin troppe definizioni. Se dovessi descriverlo lo farei in senso funzionale. Il capitale sociale sono tutte quelle cose che permettono ad una società di prosperare. La fiducia è un elemento. Molti lo definiscono come fiducia appunto. Un fiducia generalizzata ed impersonale. In letteratura abbiamo diverse ricerche al riguardo, ma un lavoro fondamentale e che tutti dovrebbero leggere è il libro di Banfield, *The Moral Basis of a Backward Society*. Banfield, negli anni 50, si trasferì in Lucania per un anno. Dalle sue osservazioni si formò la convinzione secondo cui capitalismo e democrazia sono istituzioni che hanno bisogno una dell'altra ed hanno, in particolare, assolutamente bisogno di fiducia e di capitale sociale più in generale.

### ZAMAGNI

Il concetto di capitale sociale è a tutt'oggi ancora vago, ma questo non deve stupire. Molti colleghi affermano che poiché fino ad ora non esiste una misurazione soddisfacente del capitale sociale questo non esiste. In una frase celebre, Lord Kelvin, un grande epistemologo e fisico inglese del secolo scorso, disse che tutto ciò che non è misurabile non è degno di essere preso in considerazione dalla fisica. Direi che i miei colleghi si sono lasciati abbacinare dalla maestosità della costruzione degli scienziati naturali, senza tenere in considerazione che essa non è applicabile in senso pieno all'economia nello stesso modo in cui viene applicata alla fisica ed alle scienze naturali alle quali Kelvin, tra l'altro, si riferiva. Il risultato è quasi patetico perché si dimentica che il concetto di Pil o in generale, della contabilità nazionale è il frutto di convenzioni. Solo nel periodo tra le due guerre, a livello internazionale, si è proceduto alla standardizzazione dei criteri di misurazione del Pil. Ebbene, così come si è arrivati a questo accordo per quanto riguarda la misurazione del Pil, altrettanto avverrà per quanto riguarda la misurazione del capitale sociale. Quindi è vero che a tutt'oggi non disponiamo di una misurazione da tutti accettata, ma affermare che il capitale sociale non esiste equivarrebbe a commettere un errore di metodologia gravissimo. Quando Marx, nel terzo volume del Capitale, tentò di dimostrare l'esistenza del fenomeno dello sfruttamento nell'economia capitalistica senza riuscire a modellizzarlo per via logica, alcuni affermarono che lo sfruttamento non doveva esistere. Come sappiamo, lo sfrutta-

mento, sebbene non si possa misurare secondo la tecnica di Marx, esiste. La stessa cosa vale per il capitale sociale. Esso esiste anche se fino ad oggi non siamo riusciti a trovare una metodologia univoca per misurarlo. Dovremmo, invece, cercare di investire di più in capitale umano, finanziare ricerche che stimolino, soprattutto i giovani, a muoversi in questa direzione. Infine che ci sia un nesso tra capitale sociale, inteso come trama delle reti di fiducia, e sviluppo è cosa ovvia che solo gli sciocchi potrebbero negare. Lo sviluppo nelle economie di mercato non può prescindere dall'esistenza di nessi di fiducia. Il capitale sociale è esattamente un modo per mostrare quanto forti e solidi siano i legami di fiducia che esistono all'interno di un territorio.

### 3. È POSSIBILE INDIVIDUARE UNA RELAZIONE CAUSALE TRA CAPITALE SOCIALE E SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO, E SOPRATTUTTO COSA GENERA COSA?

#### **BECCHETTI**

Poniamo il caso di un'impresa, intesa come un luogo di interazioni basate anche sulla fiducia, che possiamo descrivere attraverso un *trust game*. In un'impresa normale, da un punto di vista microeconomico, osserviamo che più le relazioni tra le persone al suo interno sono di tipo fiduciario più il livello di cooperazione è alto. Se l'*outcome* finale sarà alto, maggiore sarà l'effetto incrementale sul livello di rinnovata fiducia e di capitale sociale, maggiore sarà il nuovo *outcome*, in un circolo virtuoso. La cooperazione aumenta il valore del prodotto finale perché il sapere e la conoscenza sono di tipo dialogico. Tutti questi elementi di superaddittività si attivano e determinano un effetto positivo sulla produttività. Ecco che il rapporto tra capitale sociale e sviluppo socio-economico è di tipo biunivoco. Inoltre, nelle imprese la cooperazione è incentivata se si creano incentivi di tipo *profit-sharing* o incentivi di *team*. Invece, incentivi di tipo individuale sfavoriscono la cooperazione e di conseguenza sfavoriscono lo sviluppo perché è incentivata la gara di uno contro l'altro.

#### **BICCHIERI**

Un tema che penso sia importante introdurre a questo proposito è quello del rapporto tra accumulazione di capitale sociale e democrazia piuttosto che sviluppo economico. La democrazia d'altronde non è un sistema formale, riducibile ad uno schema semplicistico e rigido. La democrazia è un insieme di valori. E tra

questi valori la fiducia impersonale è un valore estremamente importante, non facilmente riproducibile se non operando a livello culturale, a livello di individui ed a livello di società e delle sue istituzioni. Questo evidenzia subito come ci sia un rapporto molto stretto tra capitale sociale, democrazia e mercato.

#### **GINTIS**

Su questo punto la mia posizione è più sfumata. Non credo, infatti, sia possibile individuare una relazione di causa-effetto. Direi piuttosto che la nostra unica certezza è che capitale sociale e sviluppo sono positivamente correlati. I paesi che non sono in grado di risolvere il problema della corruzione e della sfiducia generalizzata semplicemente non riescono ad uscire dalla trappola del sottosviluppo.

#### **PORTA**

Credo che lo sviluppo economico sia un fenomeno complesso che non possa essere spiegato in termini puramente economici ed oggettivi. C'è qualche cosa di più complicato che coinvolge le istituzioni che sono, a loro volta, il prodotto di capitale sociale, fiducia e di tutta una serie di legami formali ed informali che uniscono la società. Quindi, se dovessi individuare la direzione della relazione tra capitale sociale e sviluppo direi che lo sviluppo del capitale sociale, delle istituzioni, della relazionalità viene prima dello sviluppo economico. Questa d'altronde è un'idea abbastanza diffusa. Difatti, la maggior parte degli economisti è convinta che lo sviluppo non debba essere misurato semplicemente in termini di Pil o livelli di produttività. Ciò riflette il fatto che lo sviluppo economico è un fatto complesso in cui il reddito, la produttività, l'occupazione fanno parte di un discorso più ampio dove le relazioni interpersonali ed il capitale sociale sono variabili multi-dimensionali che concorrono all'equilibrio del sistema.

#### **USLANER**

Io non sarei così sicuro del fatto che sia possibile individuare una relazione tra capitale sociale e sviluppo economico. Ciò nondimeno sono sicuro che esista un legame molto forte tra fiducia e sviluppo. La fiducia è ciò che ci permette di forgiare alleanze e fare affari con persone anche molto diverse da noi. La fiducia è esattamente questo nella mia concezione: essere capaci di entrare in contatto ed interagire con persone anche molto differenti da noi, con differenti esperienze e cultura. Dal punto di vista economico ci sono molteplici risvolti. In primo luogo, si riflette su una

certa attitudine verso il commercio poiché esso si svolge prevalentemente tra persone sconosciute e diverse da noi, appartenenti magari ad una società diversa dalla nostra. Una società incapace di fiducia applicherà un maggiore protezionismo verso le proprie industrie, rimarrà più isolata ed il suo mercato sarà chiuso piuttosto che aperto. Mercato chiuso significa minore crescita economica, minore sviluppo. In questo senso la fiducia è un fattore chiave per la promozione dello sviluppo economico. Per ciò che concerne lo sviluppo sociale, per quanto mi riguarda, il punto chiave sta nell'uguaglianza piuttosto che nello sviluppo. La sperequazione è la maggiore minaccia nei confronti della fiducia "generalizzata". Essa è capace di dividere la società, impedire la creazione di un senso di obiettivo comune tra ricchi e poveri e di un senso di un destino comune. Dove si presentano livelli alti di disuguaglianza economica, ecco che compaiono alti livelli di fiducia all'interno del singolo gruppo piuttosto che tra i gruppi. Questo genera a sua volta alti livelli di corruzione che, a loro volta, generano ulteriore disuguaglianza economica per cadere, infine, in quella che viene definita la trappola della disuguaglianza.

**ZAMAGNI**

Non ho esitazione ad affermare che il fattore causale che più di ogni altro spiega lo sviluppo è la fiducia. Noi sappiamo che ci sono territori, regioni ed interi paesi che non hanno avuto materie prime, non hanno avuto capitale eppure hanno saputo svilupparsi perché tra di loro esistevano nessi di fiducia. Ecco quindi che reintrodurre la categoria della fiducia dentro il discorso economico in generale ed in particolare negli studi sullo sviluppo locale o non locale, è oggi uno degli obiettivi di ricerca più importanti e pressanti

**4. QUALI CARATTERISTICHE DOVREBBERO AVERE POLITICHE PUBBLICHE CAPACI DI FAVORIRE LO SVILUPPO ED IL BENESSERE ATTRAVERSO L'ACCUMULAZIONE DI CAPITALE SOCIALE E LA CREAZIONE DI RELAZIONI INTERPERSONALI SIGNIFICATIVE?****BECCHETTI**

Io credo molto nel fatto che la famiglia sia il primo incubatore di fiducia e capitale sociale in seno alla società. Esistono degli studi che dimostrano come una parte della nostra capacità di avere "fiducia in" dipenda molto dalla stabilità dell'ambiente familiare in cui abbiamo vissuto. Se potessi orientare delle politiche investirei

nella famiglia, nella scuola, nel volontariato. Il primo strumento sarebbero le politiche fiscali a favore delle famiglie. Inoltre, penso che una delle cose più scandalose del nostro sistema economico sia di non riconoscere il bene pubblico che un insegnante concorre a produrre. Credo che motivare di più le persone che lavorano nella scuola sia molto importante e che oggi il valore sociale dell'essere insegnante sia molto basso. Un po' per provocazione direi che se si potesse dare una partecipazione agli utili alle maestre elementari contribuiremmo a risolvere il problema del *free-riding* che sta dietro il bene pubblico istruzione. Perché la maestra elementare di Bill Gates non ha una partecipazione agli utili di Bill Gates? In fondo quel tassello che lei ha dato con la scuola elementare ha contribuito a far sì che Bill Gates sviluppasse il suo capitale umano e anche sociale. Credo che anche il riconoscimento sociale ed un buon salario siano fattori importanti della motivazione che si vanno ad aggiungere ai fattori intrinseci, altrettanto importanti.

#### BICCHIERI

L'Italia ha una tradizione di *welfare state* in cui lo Stato è cruciale nelle politiche sociali, di protezione delle parti deboli e di tutela dei diritti positivi (come quello alla salute). Una tradizione che è completamente differente rispetto a ciò che è osservabile, ad esempio, nell'esperienza americana in cui sono assenti il diritto alla salute, il diritto ad avere un'educazione decente, o il diritto al lavoro. Lo Stato è fondamentale nella definizione delle politiche sociali, ma la domanda vera è, a parer mio, se queste politiche sociali sono fondamentali per lo sviluppo socio-economico. Io vi parlerò prevalentemente dell'esperienza americana, poiché è quella che conosco meglio. Sono fermamente convinta che sia estremamente importante, per lo sviluppo economico di lungo periodo, che il cittadino abbia un serie di sicurezze e di protezioni che, invece, stanno venendo meno. Il *welfare* negli Stati Uniti è stato estremamente ridotto e lo sarà sempre più. Tutti i campi della vita del cittadino vengono depauperati del loro aspetto pubblico e le risorse pubbliche vengono mano a mano rese individuali attraverso la privatizzazione. In America, in passato, le grandi industrie garantivano la pensione e l'assicurazione sanitaria ai loro dipendenti. Questo è ormai un lontano ricordo. Questa situazione, ovviamente, crea un'enorme sfiducia nella gente. Le politiche, allora, devono essere mirate a dare sicurezza. Sicurezza e fiducia che hanno un'enorme ripercussione sul modo di vivere, e di produrre, dei nostri cittadini.

**GINTIS**

Cristina Bicchieri e Ric Uslaner hanno introdotto nel loro intervento un tema che io ritengo fondamentale. La prima cosa che dovremmo impegnarci a fare è promuovere un governo democratico. Solo dove esiste la democrazia ci può essere sviluppo. Infatti nonostante la relazione tra i due non sia dimostrabile in maniera univoca, è certo che le libertà civili sono il pre-requisito fondamentale per contribuire all'accumulazione di capitale sociale e fiducia. Dovremmo impegnarci a promuovere la rivoluzione sociale non la rivoluzione socialista. La fiducia è democrazia e libertà civili.

**PORTA**

Il discorso non è facile. Alcune proposte sono state fatte ma, a parer mio, ancora poco è emerso dal mondo accademico per quanto riguarda proposte concrete. Si è rispolverata l'idea di tassare il consumo. Un'idea vecchia in economia usata per altri scopi e che potrebbe essere utilizzata adesso per bilanciare lo squilibrio verso i beni fisici rispetto ai beni relazionali e che ci porta nella direzione dei cosiddetti "paradossi della felicità". Ci sono, poi, tantissimi aspetti che riguardano i beni relazionali. Il discorso sull'urbanistica dovrebbe essere al centro della discussione, per esempio. Viviamo in una società che è fatta per l'individuo adulto di media età che ignora i bambini. I bambini esistono solo in quanto copia degli adulti con i loro impegni, i loro cellulari. A livello urbano, i bambini sono ignorati e ci dovrebbero essere dei provvedimenti capaci di cambiare la situazione. Tradurre in provvedimenti delle idee rimane, tuttavia, una sfida complessa. Di certo potremmo agevolmente adottare delle politiche fiscali a favore delle famiglie. L'educazione ugualmente deve essere al centro della nostra attenzione. In Italia, purtroppo, il discorso sull'educazione è stato completamente marginalizzato. È proprio qui che possono essere importanti le esperienze pionieristiche che nascono dalla società civile piuttosto che dallo Stato.

**USLANER**

La cosa più importante secondo me che la società può fare, a questo riguardo, è creare il senso di ciò che viene detta "politica sociale universalistica". Essa genera, ed i paesi nordici lo hanno dimostrato, due effetti fondamentali: aumenta ed espande la fiducia e si fa promotrice di una solidarietà generale e radicata. Questo genere di beni è usufruibile da tutta la popolazione e produce più uguaglianza

ed equità. Essi producono fiducia, direttamente ed indirettamente, attraverso una maggiore eguaglianza. La politica di *welfare* più importante dal punto di vista sociale è sicuramente l'istruzione. L'istruzione è la fonte più importante di mobilità sociale, di *empowerment* e, conseguentemente, di un maggiore senso di appartenenza alla comunità e sentimento di solidarietà sociale. In poche parole, l'istruzione genera fiducia nella comunità e riapre un circolo virtuoso.

#### ZAMAGNI

La risposta è duplice. La prima è che dobbiamo comprendere e poi tradurre in pratica la differenza tra *government* e *governance*. Oggi sappiamo che lo sviluppo locale e lo sviluppo in generale non possono basarsi solo sul *government* inteso come l'insieme delle istituzioni, centro del potere decisionale, in condizioni ottimali di efficienza. È necessario introdurre il livello della *governance* affinché il territorio si sviluppi. Essendo l'informazione asimmetrica ed incompleta, essendo le risorse, finanziarie e le risorse umane di cui possono disporre i livelli di *government*, insufficienti per garantire lo sviluppo, ecco che sorge la necessità di affiancare al *government*, la *governance*, diretta espressione della società civile organizzata, al fine di raggiungere obiettivi di sviluppo. Gli strumenti di questa azione congiunta diventano i piani strategici ed i Forum deliberativi. In Italia, l'argomento dei Forum deliberativi è pressoché un tabù. Diversamente in altri paesi, per citarne uno la Francia, sono state varate delle leggi che impongono ai comuni ed alle province la cosiddetta democrazia di prossimità. Un comune prima di prendere decisioni su questioni di una certa rilevanza e il cui orizzonte temporale supera la durata della legislatura, deve organizzare un Forum deliberativo che coinvolga tutte le espressioni della società civile organizzata. La California, l'Inghilterra, la Germania sono tutti paesi dove queste leggi esistono da anni. Attraverso lo strumento del Forum deliberativo, *government* e *governance* entrano in relazione. La stessa cosa vale per i piani strategici che solo 8 comuni in Italia hanno già adottato. Questo è il primo livello nel quale si dovrebbe concettualizzare il ruolo fondamentale della società civile organizzata, delle imprese sociali e del terzo settore ai fini dello sviluppo. Diversamente il rischio è quello di parlare di utopia o di fare della retorica. I soggetti del terzo settore devono essere considerati quali essi sono, ovvero attori a pieno titolo del processo di sviluppo locale.

**5. LO STATO PROMUOVE POLITICHE IL CUI SUCCESSO DIPENDE ANCHE DALLA REAZIONE DEL MERCATO E DALL'ADESIONE DELLA SOCIETÀ CIVILE. QUALE DI QUESTI SOGGETTI HA IL RUOLO PREDOMINANTE?**

**BECCHETTI**

Metterei la questione in termini di processo di accumulazione. Processo al quale partecipano tutti questi soggetti con ruoli differenti. Il mercato non è secondo me il soggetto chiave nella promozione di capitale sociale. Direi piuttosto che sono i cittadini attraverso, ad esempio, i risparmi del consumo socialmente responsabile che "votano" per dei beni che incorporano dei valori e contagiano le imprese a produrre dei beni che creino capitale sociale. Il mercato è solo un luogo dove si svolge questo processo ma esso è attivato dai cittadini responsabili, dalla società civile e da quelli che io chiamo i pionieri. I pionieri sono le imprese sociali "sul mercato". Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank, per esempio, si definisce un imprenditore sociale. La loro più grande qualità è che sono contagiose. Realizzano quote di mercato e catturano l'attenzione delle imprese concorrenti, massimizzatrici il profitto. A loro volta queste ultime capiscono che ci sono dei consumatori disposti a pagare questi beni e cercano anche loro di imitarle parzialmente. Lo Stato che può fare in tutto questo? Lo Stato stabilisce l'affermazione di una maggiore responsabilità sociale attraverso le regole del gioco. Per esempio, nel meccanismo delle gare delle aste pubbliche la legge del prezzo unico ostacola l'affermazione di responsabilità sociali. Un'impresa con una struttura dei costi più elevata, ma socialmente responsabile da un punto di vista sociale ed ambientale viene sfavorita. Bisognerebbe in questo caso assegnare dei punteggi specifici al valore sociale ed ambientale delle imprese. Il mercato può fare tanto per favorire questi processi di consumo socialmente responsabile e di tracciabilità di filiera. Può chiedere alle aziende di dare un'informazione sul *rating* sociale delle imprese, ad esempio. Il problema di oggi è che molti consumatori non possono usare questo strumento potente di creazione di responsabilità sociale perché non sono informati. Se andando al supermercato loro potessero avere un'informazione non solo sul prezzo e sulla qualità del prodotto, ma anche sul comportamento socialmente responsabile delle aziende, ovviamente da enti terzi che sono le società di *rating* sociale, questo diventerebbe un elemento ulteriore per le loro scelte di acquisto e sicuramente spingerebbe molto di più le imprese ad aumentare il loro grado di responsabilità sociale. Cre-

do che il mercato di per sé non produca questi beni, ma usando i prodotti socialmente responsabili, sia di risparmio sia di consumo, si può creare un meccanismo virtuoso.

#### **BICCHIERI**

Lo Stato è il soggetto che deve offrire quella sicurezza a tutti i livelli di cui parlavo prima che è generatrice di fiducia. Non è compito invece della società civile offrire dei servizi così costosi. Il ruolo della società civile deve essere un ruolo di pressione e di controllo così che questi servizi vengano erogati in maniera efficiente ed equa. La società civile ha un diritto-dovere all'attivismo.

#### **GINTIS**

A mio parere, ogni paese che sia abbastanza sviluppato e abbia un governo democratico, è orientato al mercato, permette cioè un sistema di libera circolazione del capitale e del lavoro fortemente decentralizzato. In questo Stato, sia il mercato che la società civile sono importanti ai fini dell'ordine pubblico e dell'organizzazione della società. Questi tre soggetti sono come il motore, il volante e le ruote di una macchina. Sono entrambi importanti e non si potrebbe dire quale è la parte più importante per poter camminare.

#### **PORTA**

Credo che il mercato non vada mitizzato, ma nemmeno demonizzato. Credo che il mercato sia parte dell'economia civile. Non credo a quella idea di moda tra gli economisti che dice che tutte le relazioni, sono relazioni di scambio di mercato. Il concetto di società civile, di reciprocità, include quello di relazioni di mercato che a loro volta non esauriscono la reciprocità. E questa ci fa tornare al problema della causalità. Prima le istituzioni e poi lo sviluppo. Anche le associazioni sono istituzioni d'altronde. Esse sono una premessa necessaria, slegate dalla necessità di coercizione statale ai fini dell'ordine pubblico.

#### **USLANER**

Io direi che lo Stato gioca un ruolo fondamentale nel promuovere una politica sociale che incentivi l'uguaglianza, una maggiore "universalità", una maggiore solidarietà. Esso non crea direttamente fiducia, ma può creare gli spazi che ne facilitano l'accumulazione. Il mercato ha un ruolo tutto sommato piccolo. Direi poi che, nella mia opinione, non è tanto la società civile quanto l'individuo che è il vero soggetto chiave per l'accumulazione di capitale sociale.

**ZAMAGNI**

Ognuna di queste tre espressioni ha un compito specifico e non delegabile. Tuttavia bisogna rendersi conto che oggi per risolvere i problemi che intrigano le nostre società è necessario il coinvolgimento di tutti gli attori sociali. La difficoltà sta nel fatto però che non siamo riusciti a trovare dei modi di interazione. Ecco perché si preferisce portare avanti in parallelo l'azione di questi tre soggetti che lei ha chiamato stato, mercato e società civile. Ognuno di questi tre mondi, mondi vitali, o sfere di azione, teme di perdere la propria identità e la propria autonomia, le proprie specificità. Il risultato però di questi timori incrociati è una situazione di stallo e, in prospettiva, di stagnazione molto grave. Ma oggi il terzo settore ha raggiunto livelli di straordinaria rilevanza, non più ruoli interstiziali, anche dal punto di vista economico. Diventa inaccettabile relegare in un angolo un settore che, anche in Italia, occupa e coinvolge milioni di cittadini, occupa centinaia di migliaia di persone e contribuisce per oltre il 3% alla formazione del Pil nazionale. L'obiettivo che ci dobbiamo porre è trovare i modi di interazione tra le tre sfere, evitando il problema della perdita di identità di ognuna.

**6. COME SI COLLOCANO IL SETTORE NONPROFIT E LA COOPERAZIONE SOCIALE, IN PARTICOLARE, NEL PROCESSO DI ACCUMULAZIONE DI CAPITALE SOCIALE E, PIÙ IN GENERALE, NEL PROCESSO DI SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO?****BICCHIERI**

La mia esperienza a riguardo è quella di un'italiana che vive e lavora da anni ormai negli Stati Uniti. Nella società americana le organizzazioni nonprofit hanno avuto e continuano ad avere un ruolo fondamentale nel finanziare ricerca di base su temi e problemi che non sono di primaria importanza, o meglio che non sono considerati di primaria importanza dalle agenzie governative, e nel potenziamento del sistema educativo. Ad esempio, l'associazione *Teach for America*, si occupa di impiegare giovani laureati, strapagati, nelle aree più degradate delle realtà urbane, nei ghetti di Chicago, ad esempio, per insegnare ai bambini. Questo è un tipico esempio di come il terzo settore in America abbia sia un ruolo sussidiario, ma anche un ruolo alternativo ed assistenziale in quelle aree in cui lo Stato interviene in maniera insufficiente. In Italia il discorso è diverso. Lo Stato è più interventista e queste organizzazioni forniscono un tipo di bene forse più relazionale che

assistenziale, nonostante esse siano in grado di conoscere meglio i problemi dei cittadini e quindi sappiano rispondere meglio anche in termini materiali. In America, invece, il terzo settore copre letteralmente i vuoti lasciati dallo Stato.

#### **GINTIS**

Io rimango convinto che le esperienze nonprofit siano niente di più che un palliativo rispetto al ruolo che lo Stato deve avere. Esse sono una buona palestra per i cittadini per esperire il buon governo. Ma è alla creazione di questo che bisogna rivolgere le proprie attenzioni.

#### **PORTA**

Ho l'impressione che il discorso dell'influenza e dello sviluppo del nonprofit sia importante solo se ne cogliamo le connessioni con la logica tipica del settore for-profit. La creazione dei beni relazionali da parte del terzo settore è importante in quanto questi vengono resi disponibili sul mercato in generale. Diciamo agli studenti di preoccuparsi di avere una formazione che tenga in considerazione un modo di vedere l'economia che tiene conto della relazionalità in qualsiasi settore e che sia motore di cambiamento sociale a livello più ampio.

#### **USLANER**

Io sottolineerei il fatto che coloro che lavorano nel terzo settore comunicano qualcosa di sé proprio per il fatto che spendono il loro tempo per creare dei beni di natura pubblica. Essi dicono di sé stessi quanto siano persone che sanno dare fiducia e quanto siano persone affidabili.

#### **ZAMAGNI**

I soggetti nonprofit devono riscoprire e valorizzare le loro vocazioni all'imprenditorialità. In altre parole occorre ancora una volta tornare all'origine e l'origine è il 1400, l'Umanesimo. L'economia di mercato non è nata all'interno della logica capitalistica, ma piuttosto all'interno della logica che oggi chiameremmo nonprofit. Solo due/tre secoli dopo, con l'avvento della rivoluzione industriale, l'economia di mercato è passata da economia di mercato civile ad economia di mercato capitalistico. Per dirla in termini più precisi quando nasce l'economia di mercato essa nasce con l'obiettivo di massimizzare il bene comune. Con la rivoluzione industriale il mercato diventa capitalistico e l'obiettivo diventa massimizzare il bene totale. Ma il bene comune è sostanzialmen-

te e qualitativamente diverso dal bene totale. Il bene totale è una sommatoria, il bene comune è una produttoria. In una sommatoria se un addendo si azzerava la somma resta positiva, ma in una produttoria se anche un solo fattore si azzerava l'intero prodotto si annulla. E questa è una metafora cui io mi avvalgo per veicolare l'idea sottostante. Il nonprofit deve, perciò, riappropriarsi delle sue specificità, della sua capacità di creare il bene comune e deve rivendicare la propria capacità imprenditoriale.

**7. COME VALUTA LE IMPRESE SOCIALI CHE PUR ESSENDO IMPRESE PRIVATE PERSEGUONO NELLA LORO AZIONE L'INTERESSE PIÙ GENERALE DELLA COMUNITÀ. PRODUCENDO BENI MERITORI PUBBLICI E FAVORENDO L'INCLUSIONE SOCIALE DI SOGGETTI VULNERABILI?**

**BECCHETTI**

È dimostrato da molti studi che la motivazione intrinseca, la motivazione sul lavoro delle persone che lavorano nell'ente nonprofit sono molto maggiori di quelle del dipendente dell'ente pubblico che deve erogare un servizio sociale, perché appunto c'è un rapporto più diretto con il cliente, una motivazione maggiore. Direi che il fatto che sia l'impresa sociale piuttosto che lo Stato che fornisce un certo tipo di servizi, sia fondamentale per aumentare la dignità del ricevente. L'impresa sociale promuove l'inclusione della persona bisognosa proprio perché chiede qualcosa in cambio e fa in modo che lui possa dare un contributo alla società. L'impresa sociale è promotrice di un processo generale di "dignificazione" che è tra l'altro uno dei suoi punti di forza e dei principali fattori di successo.

**BICCHIERI**

Negli Stati Uniti sono stati condotti degli studi molto interessanti. Un sociologo dell'Università di Princeton ha scritto vari libri sul volontariato in America. Apparentemente l'America è il paese dove esiste il maggior numero di associazioni di volontariato che rivestono un ruolo fondamentale per le ragioni che abbiamo visto prima. Certo è che se penso che le più grandi nonprofit sono le Università, non possiamo dire che esse contribuiscano all'egualianza ed alla redistribuzione della ricchezza e neppure che producano un bene di natura pubblica. Piuttosto esse producono un bene super-privato e costosissimo. Si capisce... un paese in cui ci sono 46 milioni di persone senza un'assicurazione sanitaria e non c'è un sistema educativo federale; sono i singoli Stati che decido-

no cosa fare liberamente, senza obblighi di sorta, senza un controllo della qualità (solo il 6% dei bambini passa il test *No Child Left Behind* in America). Non è un paese civile.

#### **USLANER**

Sono d'accordo con i miei colleghi sul fatto che l'impresa sociale sia importante nella creazione di fiducia. Tuttavia credo che perché essa possa esistere debba esserci, come pre-requisito, già un livello accettabile di capitale sociale. Diversamente essa non potrebbe prosperare. Devono esserci delle condizioni minime, garantite dallo Stato, ed anche una cultura sottostante della società che ne riconosca il valore. Esperienze come quelle del microcredito sono importanti da un punto di vista simbolico, ma non credo che facciano una grande differenza dal punto di vista quantitativo.

#### **ZAMAGNI**

Non è ancora possibile rispondere propriamente a questa domanda poiché nonostante la legge sull'impresa sociale sia stata approvata l'anno scorso, siamo ancora in attesa dei regolamenti attuativi. A tutt'oggi non esiste una sola impresa sociale in senso formale in Italia. Già questo però la dice lunga, perché abbiamo impiegato lunghissimi anni per arrivare a questa legge. D'altra parte bisogna aggiungere che la legge sull'impresa sociale non risolverà da sola tutti i problemi. Essa infatti esclude alcune forme di attività economica che invece avrebbero pieno diritto di cittadinanza. Un esempio sono le botteghe del commercio equo e solidale. Esse non possono diventare imprese sociali perché nella legge sulle imprese sociali l'attività commerciale non è inserita in nessuno dei settori previsti dalla norma. Un paradosso! La stessa cosa vale per il microcredito o la finanza etica. È vero però che la legge sull'impresa sociale ha rappresentato un punto di svolta decisivo che sicuramente avrà effetti di traino nel prossimo futuro.



## Verso l'impresa sociale



## Friuli Venezia Giulia e Veneto: una seconda generazione di leggi regionali sulla cooperazione sociale

*Simone Brunello*

### **Sommario**

1. Il contesto socio-normativo di riferimento - 2. Le premesse alle nuove discipline regionali - 3. Una ridefinizione dello scopo sociale - 4. I profili più significativi dei due testi - 5. Una conclusione

### **1. Il contesto socio-normativo di riferimento**

A più di un decennio dalla “prima generazione” di leggi regionali in attuazione della legge 381/91, che reca la “Disciplina delle cooperative sociali”, due Regioni hanno sentito l’esigenza di riformare la normativa speciale per adeguare lo strumento legislativo alle nuove esigenze delle imprese cooperative sociali che nel frattempo sono cresciute e hanno raggiunto la piena maturità.

Dal 1991 - e dagli anni immediatamente successivi in cui è stata emanata la maggior parte della legislazione regionale applicativa - ci sono stati profondi mutamenti nel quadro socio-economico generale, nel sistema di *welfare* e nelle modalità con cui fare impresa sociale.

Una vera, corrispondente rivoluzione è avvenuta anche nel panorama normativo, dando seguito a quella stagione d’innovazione avviata nei primi anni novanta proprio con le leggi di terzo settore

(oltre la l. 381/91, anche la l. 266/90 sul volontariato) e rafforzata anche con altri fondamentali provvedimenti del legislatore nazionale (citiamo almeno la legge 142/90 che ha previsto la possibilità per gli enti pubblici di esternalizzare i servizi e la legge 241/90 sul procedimento amministrativo che ha introdotto lo strumento degli accordi pubblici procedimentali).

Ma la stagione delle riforme legislative - che senz'altro ha favorito lo sviluppo della cooperazione sociale - è continuata con alcuni provvedimenti fondamentali:

- la legge 328/2000 che ha introdotto il concetto di "welfare integrato" proponendo un modello di Stato sociale in cui la titolarità della funzione pubblica può essere anche prerogativa delle formazioni private (in particolare degli enti nonprofit) che vengono chiamate a condividere le responsabilità pubbliche in un sistema integrato di interventi e servizi sociali;
- la Legge Costituzionale n. 3/2001, che ha introdotto il principio di sussidiarietà, orizzontale e verticale, e ha aperto ampi spazi di autonomia politica e legislativa per le Regioni che si sono viste affidata la possibilità di legiferare in modo esclusivo su determinate materie (ad esempio, sui servizi sociali);
- la legge 68/99 sul collocamento obbligatorio e poi il d.lgs. 273/2003 che hanno consentito di costruire nuove forme di *partnership* tra imprese profit e cooperazione sociale per l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate;
- la legge 118/2005 e il d.lgs. 155/2006 sull'impresa sociale che hanno affermato il principio che si può fare impresa non solo perseguendo l'interesse esclusivo dei proprietari bensì anche l'interesse generale della comunità;
- il d.lgs. 163/2006, il nuovo codice degli appalti, che ha riservato alcune novità, pur marginali, che interessano anche gli affidamenti dei servizi sociali, prevedendo clausole sociali ed appalti riservati.

## 2. Le premesse alle nuove discipline regionali.

Il mutato quadro complessivo di riferimento, sociale e legislativo, ha spinto la riflessione sulla necessità di riformare la legislazione di settore per renderla più adeguata alle nuove sfide di crescita e sviluppo. Due Regioni hanno recentemente pubblicato due leggi che, abrogando contestualmente le precedenti discipline, hanno delinea-

to un nuovo scenario legislativo nelle politiche di *welfare* improntate alla gestione dei servizi alla persona attraverso l'impresa sociale: la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia con la l.r. n. 20 del 26 ottobre 2006 e qualche giorno dopo, il Veneto con la l.r. n. 23 del 3 novembre 2006.

Da notare innanzitutto come sui due testi di legge ci sia stata la convergenza di un'ampia parte delle forze politiche regionali: la legge friulana è stata approvata in Consiglio Regionale ad ampia maggioranza, senza voti contrari, solo con l'astensione di una parte dell'opposizione; quella veneta all'unanimità dai membri di tutti i gruppi consiliari: esempio palese che su questioni di rilevanza sociale è possibile concertare processi condivisi e partecipati anche in sede legislativa.

La legge n. 20 del Friuli Venezia Giulia, finalizzata a consolidare il ruolo della cooperazione sociale nell'economia regionale, s'inserisce nel quadro degli interventi di devoluzione di funzioni agli enti locali, attribuendo alle province la programmazione ed attuazione degli interventi a favore delle cooperative sociali.

La legge n. 23 del Veneto, tende a declinare legislativamente il modello sperimentato nella regione di un'impresa di comunità con funzione pubblica ed una decisa impronta sussidiaria.

Nella relazione di presentazione al disegno di legge della Regione Friuli Venezia Giulia, si ricorda che obiettivo del legislatore di "adeguare l'azione regionale in materia di cooperazione sociale e consolidare il ruolo del settore nel presidio sociale a sostegno di soggetti più deboli, nel campo socio-sanitario ed educativo e nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, attraverso una completa revisione degli strumenti di incentivazione alla luce delle opportunità offerte dalla disciplina comunitaria, passa necessariamente attraverso una riconfigurazione del ruolo attivo delle province cui è devoluta la funzione specifica".

Si evidenzia inoltre la necessità di riaffermare il ruolo della cooperazione sociale nell'ambito della riprogettazione delle politiche di *welfare* sul territorio e di altri strumenti di progettazione regionale, e viene dichiarata la volontà di intercettare le istanze provenienti dal mondo della cooperazione sociale "sviluppando i temi critici e le nuove esigenze evidenziate dagli attori del settore, coniugandoli con le esigenze operative già note all'amministrazione regionale alla luce dell'esperienza maturata in materia in oltre un decennio di attività".

La relazione di presentazione al disegno di legge del Veneto, sotto-

linea come la cooperazione sociale si sia distinta per essere un "soggetto qualificato per la crescita dell'economia generale e per lo sviluppo delle politiche di *welfare* in particolare".

Partendo dalle caratteristiche della cooperazione sociale, in grado di coniugare efficacia, efficienza e solidarietà, si riconosce il modello dell'impresa sociale come un modo efficace per produrre servizi alla persona ed al contempo capace di delineare nuove forme di sviluppo "in un vero mercato sociale, nel quale si possono riscontrare chiari elementi di *welfare society*, ossia di mercato sociale plurale e partecipato".

Affermando la necessità di realizzare una piena sussidiarietà orizzontale e con la partecipazione attiva e responsabile dei cittadini alla definizione dei propri bisogni ed alla produzione dei servizi sociali, "le cooperative sociali, quali importanti realtà *multi-stakeholder*, si mettono a disposizione della società veneta, come modello sperimentato per valorizzare i fattori di sviluppo nei servizi alla persona e nelle politiche di valorizzazione delle risorse umane".

### 3. Una ridefinizione dello scopo sociale

Entrambe le discipline regionali esordiscono ridefinendo il ruolo e l'identità della cooperazione sociale, in continuità con quanto già affermato nel principio costitutivo dell'articolo 1 della legge 381: "Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini" e questo attraverso la gestione di servizi sociali, socio-sanitari ed educativi (cooperative di tipo a) e lo svolgimento di attività diverse finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (cooperative di tipo b)).

La Regione Friuli Venezia Giulia riconosce la cooperazione sociale quale "forma di autogestione e partecipazione diretta dei cittadini ai processi solidaristici di sviluppo economico e di crescita del patrimonio sociale delle comunità locali regionali, di emancipazione e di sostegno alle fasce deboli della popolazione, di costruzione di reti civiche e di progetti ed interventi volti a realizzare il buon governo ed il benessere delle comunità locali" (art. 1 l.r. 20), rivolgendo l'attenzione sulla *governance* partecipata orientata allo sviluppo sostenibile.

La Regione Veneto punta sul riconoscimento della funzione pubblica, individuando "il rilevante valore e la finalità pubblica della

cooperazione sociale nel perseguimento della promozione umana e dell'integrazione sociale dei cittadini nell'interesse generale della comunità" (art. 2, l.r. 23); esplicito è il riferimento al d.lgs. n. 155/2006, prevedendo così la possibilità di utilizzare la denominazione "impresa sociale" se in possesso dei requisiti previsti dal decreto citato. Si delineano inoltre gli ambiti di intervento sia per le cooperative di tipo b) che di tipo a); per queste ultime viene utilizzata l'espressione "servizi alla persona" articolata poi nelle attività aventi contenuto sociale, socio-assistenziale, socio-educativo, socio-sanitario, ma anche esclusivamente sanitario.

In riferimento alla base sociale, la Regione Friuli Venezia Giulia ha previsto una norma per specificare che il numero di soci volontari è aggiuntivo rispetto a quello richiesto per le cooperative ai fini dell'iscrizione all'Albo regionale, mentre il Veneto punta dichiaratamente sul modello *multi-stakeholder*, definendone il principio (art. 4), prevedendo le diverse tipologie di soci (fruitori, volontari) e stabilendolo come criterio prioritario per l'affidamento dei servizi (art. 12).

#### 4. I profili più significativi dei due testi

Molte sono le novità introdotte dalle due discipline regionali rispetto alla precedente normativa sulla cooperazione sociale. Vediamo alcuni tra gli aspetti maggiormente significativi.

##### *Il sistema integrato di welfare*

Entrambe le leggi regionali pongono particolare attenzione al ruolo della cooperazione sociale nel sistema di *welfare*, così come previsto dalla legge 328/2000.

Prevedendo il coinvolgimento della cooperazione sociale nella programmazione ed attuazione del sistema integrato dei servizi sociali, la Regione Friuli Venezia Giulia richiama la specifica legge regionale che recepisce la 328; La Regione Veneto - che non ha mai emanato un'applicativa della legge quadro - prevede di emanare modelli per disciplinare i rapporti secondo il principio di sussidiarietà.

##### *Politiche di inserimento lavorativo*

La legge regionale del Veneto riconosce la cooperazione sociale "quale soggetto privilegiato per l'attuazione di politiche attive del lavoro finalizzate alla creazione di nuova occupazione ed alla promozione

di uno sviluppo occupazionale in grado di coniugare efficienza, solidarietà e coesione sociale.”

Particolare attenzione è riservata all'allargamento del concetto di svantaggio: non potendosi perseguire la strada dell'allargamento delle tipologie previste dall'art. 4 l. 381/91 (e conseguente computo nel trenta per cento e defiscalizzazione), perché non è possibile stabilirlo con una normativa regionale, il Veneto ha individuato una “seconda categoria” di riferimento: quella molto ampia delle persone in disagio sociale, uscite o non ancora entrate nel ciclo produttivo così come elencate dal Regolamento CE 2204/2002.

In riferimento a questi soggetti (chiamati “deboli”), la legge veneta riconosce un duplice vantaggio: un sistema contributivo volto a corrispondere il cinquanta per cento degli oneri versati per la loro assunzione; il computo nella somma del 50% che è necessario impiegare al lavoro per partecipare a gare riservate sopra la soglia comunitaria per le cooperative di tipo b).

Anche la Regione Friuli Venezia Giulia si è mossa su un binario simile prevedendo - come condizione per l'ottenimento dei contributi a favore delle cooperative di tipo b) - il riconoscimento tra le persone svantaggiate anche dei soggetti a rischio di emarginazione sociale di cui al già richiamato Regolamento CE 2204/2002.

### *Affidamento dei servizi*

Uno degli aspetti più interessanti della legge regionale del Veneto riguarda il sistema di affidamento dei servizi. Vengono individuate tre modalità: la prima, che riprende il convenzionamento diretto ex art. 5 l. 381/91 e lo estende anche alle cooperative sociali di tipo a) (come peraltro già faceva la precedente legge regionale); la seconda è uno strumento concessorio - utilizzato sia come conferimento della titolarità del servizio, sia nei contesti programmatori - che esalta i rapporti di affidamento nella sussidiarietà; la terza modalità prevede una procedura riservata, che discende dall'art. 52 del d.lgs. 163/2006: qui il legislatore regionale sceglie un'interpretazione coraggiosa dei “laboratori protetti” previsti nel nuovo codice degli appalti, riservando l'appalto alle cooperative sociali di tipo b) se inseriscono, grazie alla commessa affidata, soggetti svantaggiati e deboli per almeno il 50% della forza lavoro totale.

La legge friulana in due articoli norma la materia, rinviando a deliberazione di Giunta la regolamentazione degli schemi tipo per il convenzionamento diretto con le cooperative di tipo b) in applica-

zione degli artt. 5 e 9 l. 381/91 e recependo alla lettera l'appena sopra richiamato articolo 52 del codice degli appalti per gli affidamenti riservati.

Altre novità riguardano i criteri di selezione delle cooperative sociali affidatarie (dove la legge friulana determina una procedura negoziata in cui vanno interessate almeno tre cooperative, mentre quella veneta privilegia l'impresa territoriale *multi-stakeholder*), nonché in tema di verifica dei contratti (il Veneto sceglie la strada della valutazione dei risultati prevedendo anche il coinvolgimento degli utenti, il Friuli Venezia Giulia stabilisce che gli enti interessati verifichino i costi di lavoro e la sicurezza nella fornitura di beni e servizi).

### *Politiche per lo sviluppo*

La legislazione del Friuli Venezia Giulia determina una separazione tra le funzioni più generali di programmazione, regolamentazione e monitoraggio che spettano alla Regione e quelle spettanti alle Province che invece sono chiamate a farsi carico dell'attuazione degli interventi contributivi, della realizzazione e sostegno dei progetti di sviluppo della cooperazione sociale, del cofinanziamento in relazione ai convenzionamenti diretti volti ad inserire nel lavoro persone svantaggiate.

Tra le principali linee di intervento promosse dalla Regione Friuli Venezia Giulia: i contributi per le spese di costituzione e primo impianto, per gli investimenti aziendali e le consulenze volte a produrre innovazione, per i consorzi e per le cooperative sociali di tipo b) (a parziale copertura dei costi salariali delle persone svantaggiate, o per il loro trasporto, per il personale di accompagnamento, per progetti volti a processi di autonomia); contributi sono previsti anche per i beni immobili.

Da notare la scelta del legislatore friulano che, riecheggiano il d.lgs. sull'impresa sociale, subordina l'accesso a detti incentivi alla redazione annuale del bilancio sociale.

Il Veneto - accanto alle linee tradizionali di finanziamento, molte delle quali viste sopra per la legge friulana - individua anche altri interventi specifici di promozione (come quelli per le organizzazioni di rappresentanza), ma in un apposito articolo sugli interventi finanziari prevede, accanto ai tradizionali contributi a fondo perduto, un nuovo indirizzo di promozione: si prevede il sostegno ai Confidi come strumenti in grado di garantire finanziariamente le cooperative verso il sistema creditizio è previsto un fondo di rotazione ed

altri interventi (anche per limitare la sottocapitalizzazione) in collaborazione con la società finanziaria della Regione; è prevista la possibilità di arrivare ad accordi quadro per utilizzare anche i contributi delle fondazioni bancarie.

### *Albo regionale ed organismi consultivi*

Entrambe le leggi prevedono le classiche tre sezioni dell'Albo regionale delle cooperative: una per le cooperative di tipo a), una per le cooperative di tipo b) e la terza per i consorzi; entrambe le normative regionali prevedono poi la nuova possibilità di iscriversi contemporaneamente sia alla sezione a) che a quella b), se vi sono determinati requisiti, come da rinvio a circolare nazionale per il Veneto, esplicitati invece nel testo della Regione Friuli Venezia Giulia previsione nello statuto del collegamento funzionale tra attività di tipo a) e di tipo b), separazione amministrativa e gestionale.

Infine, entrambe le leggi prevedono un organismo consultivo: un Comitato regionale tecnico per il Friuli Venezia Giulia, una Commissione consultiva regionale per il Veneto: composizione e funzionamento sono simili, volti ad esprimere pareri e proporre iniziative nelle materie di competenza.

## **5. Una conclusione**

Le due leggi regionali, tra le caratteristiche più innovative, riconoscono il ruolo della cooperazione sociale nel sistema integrato dei servizi sociali e prevedono modalità di raccordo con altri interventi, in particolare di formazione.

Entrambe le leggi, poi, dedicano particolare attenzione alla cooperazione di inserimento lavorativo, allargando le categorie di svantaggio, prestando attenzione alle attività di formazione al lavoro e fondi dedicati alle politiche di inserimento lavorativo, esplicitando il ruolo di interlocutore privilegiato delle cooperative sociali di tipo b) nelle politiche attive del lavoro (testo veneto).

Il provvedimento friulano ha tra le sue caratteristiche più importanti l'introduzione dell'obbligo di redazione del bilancio sociale e l'articolazione delle funzioni tra Regione e Province.

La legge veneta punta sul riconoscimento della funzione pubblica a cui dà operatività mediante una strada "pubblicistica" - concessoria e nella sussidiarietà - per l'affidamento dei servizi; delinea un modello territoriale e *multi-stakeholder* di impresa di comunità; prevede

inoltre una nuova architettura contributiva basata sull'idea che la cooperazione sociale deve, in quanto impresa, apportare risorse al sistema di *welfare*.

A un decennio dalla prima generazione di leggi regionali sulla cooperazione sociale, si individuano le grandi opportunità di sviluppo che questi nuovi strumenti legislativi potranno fornire e al contempo si descrivono le caratteristiche dello scenario in cui la cooperazione sociale dovrà operare.

La cooperativa sociale è chiamata sempre più ad assumere un'identità ben equilibrata tra efficienza d'impresa e rispetto del vincolo sociale della propria *mission*.

Come impresa deve saper investire ed apportare risorse, economiche ed umane, deve saper innovare il sistema, deve rivendicare la propria funzione pubblica nel sistema integrato dei servizi alla persona e per l'inserimento lavorativo delle fasce deboli della popolazione.

Come organizzazione volta alla solidarietà sociale, deve saper documentare il valore sociale prodotto: con processi valutativi dei risultati raggiunti, con metodologie di *accountability* che consentano di misurare gli interventi sociali realizzati.

Come impresa sociale deve riscoprire la propria vocazione comunitaria: territoriale, non-for-profit, *multi-stakeholder*, democratica e partecipata, e al contempo solida dal punto di vista economico e patrimoniale, in grado di creare reti e comunicare con trasparenza quello che realizza.

Le nuove sfide per uno sviluppo sostenibile richiedono alle imprese investimenti, idee e strumenti adeguati per continuare a crescere. Legislazioni lungimiranti possono favorire questi processi. Ben vengano dunque nuove regole, nuove norme in grado di supportare lo sviluppo, di trasformare in vantaggi competitivi gli originali fattori organizzativi e gestionali delle imprese cooperative sociali, per produrre risposte adeguate ai bisogni emergenti dai territori.



**Recensioni,  
segnalazioni e  
documenti**



## Recensioni e segnalazioni

FALCIATORE M.G., MUSELLA M., *DIRITTI DI CITTADINANZA IN CAMPANIA*, CARROCCI EDITORE, NAPOLI, 2005.

Il volume si divide in tre parti ed è introdotto dalle riflessioni dell'Assessora del periodo 2003- 2005, Adriana Buffardi.

Nella prima parte con i saggi, di Marco Musella e Maria Grazia Falciatore viene trattato il tema dei criteri ispiratori della legge 328 del 2000 con una descrizione delle modalità con cui sono stati interpretati ed adattati alla situazione della Regione Campania. Nella seconda parte viene fatta una presentazione delle linee strategiche su cui si è mossa la Regione in relazione alle attività di programmazione, progettazione ed implementazione del sistema di servizi sociali nei diversi ambiti territoriali regionali, mentre nella terza parte viene presentato un sintetico bilancio dell'esperienza compiuta, relativamente alle dimensioni sulle quali la riforma ha avuto impatto.

L'intenzione del volume è sicuramente quella di mettere in evidenza le idee che hanno ispirato l'attuazione della legge 328 del 2000 in Campania, durante i primi tre anni di realizzazione del nuovo sistema di *welfare* regionale.

Nell'introduzione di Adriana Beffardi, che si rifà al pensiero dell'autorevole economista indiano Amartya K. Sen, viene sottolineato il fatto che ogni sistema politico ha, da una parte, l'obbligo di garantire alla persona quei diritti cosiddetti essenziali - che sono sanciti anche dalla nostra Costituzione - dall'altra, il dovere di mettere in campo politiche capaci di contrastare la disuguaglianza tra le persone e di riconoscere pari dignità e diritti effettivi, dando vita ad una sempre più stretta relazione tra l'esercizio delle libertà garantite dai diritti civili e politici ed il pieno godimento dei diritti sociali. Propone, inoltre, una riflessione sulle finalità, che un sistema di *welfare* deve perseguire al fine di redistribuire equamente le risorse e garantire

maggior giustizia sociale.

Nel saggio di Marco Musella, come anticipato sopra, viene proposta una lettura della legge 328 del 2000 e delle finalità che essa propone di perseguire, anche alla luce della teoria del *capability approach* di Amartya Sen, cercando di illustrare le linee su cui muoversi per rendere efficiente ed efficace il nuovo modello di *welfare* nel perseguimento di quelle finalità indicate dallo stesso Sen. Nella parte conclusiva del saggio Musella delinea i presupposti che hanno portato al superamento del vecchio sistema di *welfare*, fatto di eccessiva burocratizzazione e scarsa flessibilità nell'organizzazione dell'offerta dei servizi, ed elenca gli strumenti che la legge mette a disposizione per costruire in tempi rapidi un modello di *welfare* innovativo.

Viene proposta, poi, da Maria Grazia Falciatore una rilettura del percorso di attuazione della 328 nei primi tre anni di riforma del *welfare* campano, riforma che rappresenta una vera e propria rivoluzione non solo per gli assetti organizzativi dei Comuni e della Regione Campania, ma anche e soprattutto per le Asl e i soggetti di terzo settore. La Falciatore, dedica parte del suo scritto ad una descrizione dettagliata della programmazione regionale nel triennio che va dal 2001 al 2004 ed apre, successivamente, un'interessante discorso sulla programmazione sociale e su come la Regione Campania per la prima volta nel 2001 l'abbia impostata come programmazione integrata; un'esperienza che, per le sue peculiarità, è divenuta un punto di riferimento anche a livello nazionale.

Nel terzo saggio Anna Maria Candela, nel descrivere le azioni a sostegno dei processi di cambiamento organizzativo e gestionale messi in atto dalla riforma, porta all'attenzione del lettore le strategie di intervento e le reti di servizi disegnate nei piani sociali di zona degli ambiti territoriali, soffermandosi poi a descrivere gli obiettivi specifici, le finalità ed azioni a sostegno della riforma, dedicando particolare attenzione all'Unità tecnica operativa (Uto).

Con l'idea di rendere più chiare possibili le linee di cambiamento ed innovazione degli assetti organizzativi all'interno degli uffici regionali dopo la riforma del *welfare*, Gaspare Natale descrive non solo i nuovi ruoli delle amministrazioni regionali in materia di politiche sociali, ma si sofferma ad analizzare il settore "assistenza sociale" della Regione e la sua riorganizzazione post legge 328, cercando di evidenziare l'im-

portanza dell'istituzione dell'Ufficio di piano sociale regionale come organizzazione orientata al "cliente" che in questo caso è rappresentato da Comuni, Province ed altre istituzioni che interloquiscono con la Regione.

Alla luce della lettura delle linee guida relative al primo triennio di riforma, Armando Mascolo e Giuseppe Cascone propongono, invece, alcune riflessioni sugli assetti organizzativi nella riforma del sistema dei servizi con un'attenta analisi dei fattori frenanti che sono stati causa di rallentamento dei processi di trasformazione. Essi mettono in evidenza, il problema del consolidamento degli assetti organizzativi degli ambiti e degli Uffici di piano che, a parer loro, rappresenta uno dei nodi problematici sui quali agire nei prossimi anni.

Viene successivamente trattato da Maria Vittoria Musella il tema della programmazione finanziaria, e di come essa rappresenti un momento importante per lo sviluppo di politiche sociali capaci di garantire un maggiore coordinamento delle attività svolte dai singoli enti ed una maggiore razionalità nella distribuzione e gestione delle risorse. In questo saggio si sottolinea il fatto che la legge 328 del 2000 ha come punti cardine proprio i principi della programmazione, dell'integrazione tra diversi enti e della territorialità degli interventi. Sulla base di questi principi, Vittoria Musella si sofferma in modo sintetico a descrivere le scelte che la Regione Campania ha intrapreso sul piano economico-gestionale a partire dalla prima annualità di programmazione.

Ad approfondire il discorso sull'integrazione ed in particolare sull'integrazione socio-sanitaria è Ranci Ortigosa che propone una riflessione sulla sempre crescente necessità di interventi di prevenzione e di assistenza socio-sanitaria, rivolgendosi ai fattori, di natura culturale e strutturale, che hanno ostacolato il processo di integrazione socio-sanitaria non solo a livello nazionale, ma in particolare a livello regionale.

Rimanendo ancora sul tema dell'integrazione Marco Musella descrive il fenomeno dell'integrazione con il terzo settore e di come a parer suo la Regione Campania, si sia mossa per dar vita ad una maggiore valorizzazione del terzo settore, ma anche evidenzia i limiti del percorso realizzato.

Tiziana Arista, nel suo breve saggio, parla della pianificazione sociale e di come questa vada considerata un'importante forma di progettazione integrata, ai sensi del piano operativo

regionale (Por) Campania. Conclude la seconda parte del volume Gerardo De Luzemberger che propone una riflessione sulle risorse europee destinate alla programmazione sociale territoriale e su come i fondi europei rappresentino un'importante opportunità per gli ambiti territoriali sia in termini di risorse disponibili sia per la realizzazione della riforma del *welfare* locale.

La terza parte del volume è dedicata alla trattazione del tema della programmazione dei servizi nei piani di zona sociali della Regione Campania, riferita al primo triennio di applicazione della legge 328/00. Pier Paolo Cannata e Caterina Borrelli propongono un'analisi della programmazione locale relativamente alle singole aree di intervento ed alle singole tipologie di servizi. Roberto Serpieri e Monica Staibano propongono i risultati di un'interessante ricerca "applicata" sui processi di riorganizzazione dell'area che si occupa di politiche socio-assistenziali in Regione Campania successivamente all'emanazione della legge 328/00. Gli autori propongono, poi, una classificazione di interazione tra gli attori regionali e concludono il saggio con un approfondimento del tema della *governance* e della *leadership* a livello di politiche sociali regionali.

Maria Grazia Falciatore conclude il volume proponendo un'analisi dei primi risultati del triennio di attuazione della legge 328/00. In questo saggio finale la Falciatore propone un primo bilancio dell'attuazione della 328/00 ed individua le criticità ancora presenti, ma anche la sostanziale positività delle scelte compiute. Approfondisce, poi, il tema degli assetti organizzativi e le innovazioni apportate dalla riforma, sia a livello regionale sia a livello locale concludendo con alcune riflessioni sullo stato dei servizi e degli interventi e sulle prospettive future.

Leggendo il volume in questione, immancabilmente salta all'occhio l'entusiasmo degli autori nel riconoscere pienamente i meriti della legge 328/00 all'interno dello scenario del *welfare* campano e, soprattutto nel sottolineare l'impegno della Regione a mettere in campo strategie idonee a recepire nel miglior modo possibile le idee innovatrici proposte dal legislatore nazionale. Va, quindi, riconosciuto al volume il grande merito di portare a conoscenza del lettore i retroscena della riforma del sistema dei servizi socio-sanitari in Campania, le scelte ed

i sacrifici che si stanno compiendo per il perseguimento degli obiettivi prefissati. Sarebbe stato opportuno, però, dedicare maggiore spazio all'approfondimento del tema relativo alle numerosissime criticità e disfunzioni esistenti, soprattutto nella fase che va dalla progettazione e programmazione all'erogazione concreta degli interventi nei confronti di persone che si trovano in una posizione svantaggiata. Basta osservare un po' più da vicino le dinamiche relative ad alcuni ambiti territoriali per rendersi conto che nella fase che va dalla programmazione all'erogazione materiale del servizio esistono molte problematiche che impediscono l'attuazione equa e concreta dell'intervento programmato e le cause sono probabilmente riconducibili, da una parte, all'esistenza di forti asimmetrie informative tra il soggetto erogatore e l'utente - nel senso che il soggetto erogatore non ha abbastanza informazioni sulla situazione di bisogno del richiedente la prestazione anche perché ancora vi è un coordinamento efficace tra i soggetti erogatori - e, dall'altra, alla presenza di casi in cui il soggetto erogatore non conosce neanche l'esistenza di casi su cui bisognerebbe intervenire; basta pensare al fatto che esistono, ancora oggi, persone che vivono in condizioni di grave disagio e che risultano sconosciute al soggetto erogatore di servizi alla persona.

Dal mio punto di vista un altro tema che dovrà essere trattato in futuro, solo in parte affrontato nei saggi di questo volume, è quello delle procedure di attuazione concreta degli interventi alla persona. Si dovrà cercare di mettere meglio a fuoco, sulla base di dati concreti, tutti quei fattori di criticità che, ancora oggi, impediscono il perseguimento di obiettivi concreti.

*Francesco Amati*

PERRINI F., ZANONI G., *INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE COOPERATIVE SOCIALI*, FRANCO ANGELI, MILANO, 2005.

Il lavoro è un elemento essenziale ed un diritto che la società e le sue istituzioni devono essere in grado di promuovere con ogni strumento possibile, in quanto la sua dimensione, la sua organizzazione e le modalità di realizzarsi esprimono il grado di coesione sociale, di democrazia e di solidarietà che alla comunità si riesce a garantire.

La quantità, la qualità e gli strumenti per favorire l'inserimen-

to lavorativo di persone svantaggiate ed il ruolo in tal senso elettivamente svolto dalle cooperative sociali di tipo b) rappresenta il tema affrontato, con approccio pratico ed efficace, nel libro di Perrini e Zanoni che, attraverso l'indagine delle fonti normative e dei criteri che ispirano questo particolarissimo tipo di imprese sociali, delinea concretamente l'importanza dell'apporto di capitale sociale e di *chance* occupazionali che tali imprese riescono ad offrire al territorio.

Riforma del *welfare state*, politiche attive del lavoro, disagio sociale ed inserimento di persone svantaggiate che l'ordinario mercato del lavoro rischia di relegare definitivamente ai margini sono temi di indubbia attualità che premono fortemente in questa delicata fase di ridefinizione dell'identità cooperativa e che si impongono a quanti operano, o intendono investire, nell'imprenditorialità sociale.

Nella prima parte del libro il tema dell'inserimento lavorativo è affrontato con indicazioni chiare rappresentando l'aspetto cruciale del modello cooperativo di tipo b) che alimenta la specificità di queste imprese nel loro stare sul mercato e la loro precipua funzione sociale.

L'attività ed il modello che è alla base di questo tipo di cooperative viene descritta a partire dalle modalità del trasferimento dell'inserimento lavorativo dalla sfera delle politiche socio-assistenziali a quella delle politiche attive proprio attraverso il ruolo riconosciuto alle cooperative sociali a partire dalla l. n. 381/1991. Dopo un'ampia descrizione delle tipologie che rientrano nella definizione legislativa di "persone svantaggiate" e delle caratteristiche e requisiti che devono essere in possesso dell'impresa sociale perché possa dirsi cooperativa di inserimento, gli autori passano in rassegna gli istituti, gli strumenti e le agevolazioni - fiscali, contributive, economiche e normative - utilizzabili dalle cooperative di tipo b) nell'assunzione di soggetti svantaggiati.

Un capitolo a parte è dedicato alle altre tipologie di incentivi non riservati esclusivamente alle imprese cooperative, ma collegati in ogni caso alla formazione e all'assunzione di particolari categorie di lavoratori, dal contratto di apprendistato (nelle sue tre diverse forme previste recentemente dal d.lgs. 276/2003) al contratto di inserimento fino ai tirocini di orientamento (descritti anche nella loro specifica funzione di col-

legamento e collaborazione tra le cooperative di inserimento lavorativo e le cooperative di tipo a)).

Attraverso una definizione concettuale degli istituti e dei benefici, gli autori propongono possibili modalità di utilizzo degli strumenti a disposizione e di strategie operative ed organizzative accessibili alle cooperative di tipo b) al fine di perseguire sempre più efficacemente i propri obiettivi di interesse generale.

Nella seconda parte l'accento della trattazione è focalizzato sul progetto personalizzato come elemento centrale per definire, gestire e monitorare il lavoro all'interno delle cooperative svolto dai soggetti svantaggiati e come momento di scelta operativa da compiere non "sulla" persona, ma "con" la persona in un'ottica di preliminare condivisione del percorso di inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro.

Una sezione a sé è riservata al sistema convenzionale ed alle forme e funzioni degli accordi che possono essere stipulati dalle cooperative con enti locali ed imprenditori privati soprattutto quelli obbligati al collocamento. Il sistema di convenzione, pur scontando ancora un eccesso di burocratismo, può rappresentare una via alternativa agli incentivi tradizionali così come sembra adombrarsi, ad esempio, nelle disposizioni contenute nel d.lgs. 276/2003 tese a stimolare il flusso di commesse di lavoro dalle imprese obbligate al collocamento alle cooperative sociali attraverso convenzioni-quadro, oppure nella Direttiva comunitaria 2004/18/CE (in attesa di trasposizione in Italia) relativa alle procedure di aggiudicazione di appalti pubblici di lavori, forniture e servizi che, all'art. 19, parla di "appalti riservati" ai "laboratori protetti" (termine che, nella Direttiva, fa riferimento ad alcune esperienze ed organismi presenti soprattutto in Francia ed in Germania, ma che possono riportarsi alla nostra tipologia di cooperative di tipo b)).

Il libro rappresenta dunque - come esplicitamente indica il sottotitolo di esso, *Criteri, strumenti, fonti normative* - una sorta di manuale di facile ed efficace consultazione rivolto soprattutto ai professionisti, ai operatori e agli operatori del settore per accrescere la conoscenza pratica e le competenze in materia di cooperazione sociale e contiene un quadro completo della legislazione e degli strumenti di cui possono godere le imprese che operano, o intendono operare, nella forma delle

cooperative di inserimento lavorativo.

Gli autori affrontano i singoli argomenti enucleando le varie tematiche giuridiche e le diverse prassi operative che riguardano la conduzione e la gestione di una cooperativa sociale alla luce della più aggiornata normativa in materia, in fase di continua evoluzione, e delle nuove opportunità derivanti dalla normativa comunitaria senza omettere importanti spunti critici sia in merito ai *gap* legislativi ancora esistenti sia in merito alle pratiche di gestione, variabile essenziale per il successo di questo particolare tipo di impresa sociale.

Il libro è corredato da formulari (modelli di protocolli, convenzioni e statuti di imprese sociali) ed inserti tecnici facilmente utilizzabili e particolarmente utili per chi opera nel settore delle cooperative di inserimento.

In Appendice sono riportate le fonti normative e regolamentari ed un estratto del Ccnl per i lavoratori delle cooperative sociali fornendo, in tal modo, una sintesi pratica ed unitaria di tutti i riferimenti utili per le attività rivolte principalmente all'inserimento lavorativo e sociale delle persone svantaggiate.

Ci troviamo, perciò, di fronte ad un testo di indubbia utilità per la lettura sistematica che offre degli argomenti e per la sua attitudine a fornire ad operatori, imprese e cooperative, visibili orientamenti per un indirizzo che si adegui più efficacemente e tempestivamente ai criteri propri della funzione sociale dell'impresa ed alle evoluzioni in corso in materia di politiche sociali e mercato del lavoro.

*Antonella Durante*

## English Abstract

---

### LUIGINO BRUNI

Gratuitousness is a key term in every discourse on civil life. The social economy would not be possible if it did not have gratuitousness as one of its constitutive elements. Also the market, although conceived and defined as the ideal-typical place of not-gratuitousness, has extreme need of gratuitousness. The essay discusses some dimensions of gratuitousness that are particularly relevant to the economic discourse on the social.

---

### ALESSANDRA SMERILLI

A social enterprise is subject more than other types of enterprise to information asymmetries. The risk of opportunistic behaviour by workers may therefore be greater than in other types of enterprises. Reducing this risk may therefore prove to be crucial for a social enterprise's life and the development. Good selection of personnel is not enough on its own. Also necessary are forms of workers' involvement which support their motivations and sense of belonging. These, however, may be undermined by other kinds of incentives. It is this aspect which is analysed by the article through discussion of theories on 'we-rationality'.

---

### BENEDETTO GUI, VITTORIO PELLIGRA

In the debate on the pay policies of social enterprises, some authors have stressed the danger that relatively high pay levels attract workers unsuited to the motivational logic typical of the social enterprise. Other authors have pointed out the an

apparently opposite danger. The essay conducts analysis that, thanks to a richer description of the factors involved, is able simultaneously to give account of both possibilities.

---

**CARLO BORZAGA, SARA DEPEDRI**

A complete account of the employment relationship must necessarily analyse relational goods, or the inter-relations among workers and colleagues, the principal, and consumers. By conducting empirical analysis of data relative to the social services, the article shows that, in social enterprises, relations on the one hand constitute a form of incentive or a source of well-being for workers, and on the other, help create a collaborative organizational climate which favours personal growth, reduces opportunism, and stimulates the participation, motivation and loyalty of workers.

---

**GIUSEPPE ARGOLAS**

The article discusses the thesis that fruitful cross-fertilization may take place between social enterprises and traditional ones.

It conducts a reconsideration in modern and integrated terms of 'enterprise orientations' and the principal determinants of social orientation, especially in infra-organizational dynamics.

The article adopts a managerial perspective in which the person is the measure and form of the sociality that enables the enterprise to generate 'consensus' within and around itself.

---

**NICOLÒ BELLANCA**

The size of the group, uncertainty, and relational asymmetries restrict the reciprocating propensity of actors in an organization. On the other hand, the organization's power is limited because it creates conflictual coalitions internally to itself, and its members accept accords with, or controlled by, different organizations as soon as this is worthwhile for them. This constant dialectic between reciprocity and power drives collective action.

**LUIGINO BRUNI, LUCA ZARRI**

---

The aim of the article is to show that the well-known paradoxes of happiness examined by economic analysis in recent decades also relate to the diffusion in the principal advanced economies, of 'pseudo-gratificatory goods', such as false positional goods and false relational goods. The article dwells in particular on the 'mass positional goods' and 'pseudo-relational goods' which differ from genuinely relational goods by the simulated nature of the interpersonal relationships that characterize them.

**PIERPAOLO DONATI**

---

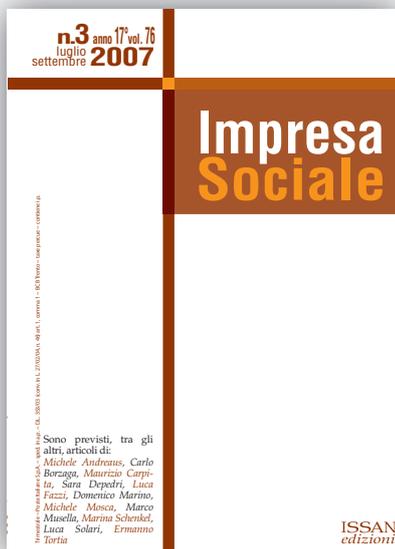
The political-science or civic (lib-lab) version of social capital is partial and gives rise to misunderstandings. In particular, it obscures and devalues the specific properties of social capital as a social relationship. The article adopts a new approach – called 'relational' – to social capital, whose distinctive feature is that it highlights the most original and genuine aspects of social capital, primarily the fact that it produces relational goods.

**FABIO SABATINI**

---

The article describes the results of exploratory analysis of the relationship among social capital, social enterprise, and the quality of economic development in Italy. Social capital is measured in its 'structural' aspects, these being identified in networks of interpersonal relationships and the presence of social enterprises in the locality. The empirical evidence shows that, in Italy, the quality of development is significantly and positively correlated with the presence of networks of informal relationships, voluntary organizations, and social enterprises.





# Impresa Sociale

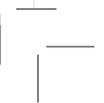
Si sta concludendo un'indagine sulla cooperazione sociale condotta da un gruppo di Università comprendente Bergamo, Brescia, Milano Statale, Napoli, Reggio Calabria, Salerno e Trento.

L'indagine ha interessato circa 330 cooperative selezionate con la collaborazione dell'Istat e che costituiscono quindi un campione rappresentativo della cooperazione sociale italiana, oltre 4.000 lavoratori, circa 400 volontari e 330 dirigenti.

Il prossimo numero di Impresa Sociale sarà interamente dedicato alla presentazione e al commento dei risultati di questa indagine. Il volume sarà organizzato in modo da verificare se i risultati della ricerca confermano o meno le principali caratteristiche e specificità attribuite alla cooperazione sociale italiana dagli studiosi che di esse si sono occupati. Saranno in particolare analizzati le forme proprietarie e di governance, gli equilibri economico-finanziari, i rapporti con la pubblica amministrazione, le politiche del personale, la tipologia dei rapporti di lavoro e la qualità degli stessi, la soddisfazione dei lavoratori e le sue determinanti, i rapporti con i volontari, le caratteristiche dei dirigenti e le culture manageriali.

Sono previsti, tra gli altri, articoli di:

*Michele Andreaus, Carlo Borzaga, Maurizio Carpita, Sara Depedri, Luca Fazzi, Domenico Marino, Michele Mosca, Marco Musella, Marina Schenkel, Luca Solari, Ermanno Tortia*





ISSAN



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

# Corso per Dirigenti di Imprese Sociali

## Ottobre 2007 – Maggio 2008

**Obiettivo:** formare, aggiornare e specializzare i dirigenti, i quadri intermedi e i responsabili di servizio delle imprese sociali (Onp, associazioni, cooperative sociali, consorzi, organizzazioni di rappresentanza, fondazioni). Offrire gli strumenti teorici per la lettura del contesto economico-sociale, nonché gli strumenti operativi per effettuare le scelte strategiche e gestionali appropriate.

**Struttura:** 110 ore di docenza ed esercitazione (venerdì e sabato) sui seguenti temi:

- La definizione dell'impresa sociale (sviluppo storico, definizioni giuridiche, contesto economico e sociale).
- Le risorse economiche (i rapporti con l'ente pubblico, con il mercato creditizio e finanziario, con il mercato del lavoro).
- Gli strumenti di management (bilancio, rendicontazione, controllo di gestione, risorse umane).
- Lo sviluppo imprenditoriale (reti, comunità, sviluppo locale, nuovi settori di attività).

**Direzione scientifica:** Prof. Carlo Borzaga e Prof. Luca Fazzi.

**Quota di iscrizione:** 2200 Euro + IVA a persona  
(Quota agevolata per i soci Issan: 1300 Euro + IVA a persona).

**Scadenza delle iscrizioni:** 30 settembre 2007.

### Per informazioni:

Paolo Fontana - ISSAN – Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit  
Università degli Studi di Trento - Via S. Giovanni 36 – 38100 Trento  
Tel 0461/882289 - Fax 0461/882294 - [issan@issan.info](mailto:issan@issan.info) - [www.issan.info](http://www.issan.info)



PROVINCIA  
AUTONOMA DI TRENTO



FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO  
DI TRENTO E ROVERETO



Finito di stampare  
nel mese di marzo 2007

