



CAPITALE SOCIALE E *ACCOUNTABILITY*: IL RUOLO DEL BILANCIO DI MISSIONE NELLA *GOVERNANCE* DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

Giulio Ecchia e Luca Zarri

Working Paper n. 3
novembre 2004

in collaborazione con



Giulio Ecchia
Università di Bologna

Luca Zarri
Università di Verona e Università di Bologna

Informazioni :

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP
Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: nonprofit@spfo.unibo.it website: www.ecofo.unibo.it

Capitale sociale e *accountability*: il ruolo del bilancio di missione nella *governance* delle organizzazioni non profit¹

Giulio Ecchia* e Luca Zarri**

In questo saggio si espongono alcune ragioni giustificative dell'adozione, da parte di organizzazioni non profit (d'ora in poi, ONP), di uno strumento di rendicontazione sociale come il bilancio di missione. La tesi di fondo che intendiamo sviluppare è sintetizzabile nei termini seguenti: è quanto mai auspicabile che, per un soggetto *mission-oriented* quale è un ente non lucrativo, il bilancio di missione si configuri, prima ancora che come uno strumento di comunicazione in senso stretto, come un'efficace leva di *governance* organizzativa, funzionale al monitoraggio e al rafforzamento nel tempo delle relazioni tra l'ONP e i propri *stakeholder* di riferimento, sia interni che esterni. Se concepito in questo modo, tale strumento di *accountability* sociale è in grado di produrre effetti benefici potenzialmente molto rilevanti per l'organizzazione in termini di tutela e valorizzazione del suo profilo identitario nel tempo, fornendo un contributo specifico alla prevenzione di pericolose e tutt'altro che improbabili 'derive isomorfe' (paragrafo 1). In particolare, sosteniamo che l'obiettivo di preservare e consolidare la propria identità organizzativa potrà essere perseguito in maniera tanto più efficace quanto più l'ONP riuscirà (i) a dotarsi stabilmente di un assetto di *governance* di tipo *multistakeholder* (paragrafo 2); chiariremo inoltre che, per evitare che la compresenza di una molteplicità di interessi degeneri assumendo caratteri conflittuali, è essenziale che (ii) i diversi *stakeholder* mantengano un elevato livello di identificazione nella *mission* istituzionale; ciò presuppone che l'ONP sia in grado di procedere all'accumulazione di uno *stock* significativo di 'capitale sociale che apre' (*bridging social capital*; paragrafo 3). All'interno di questo quadro concettuale, che assegna alla rendicontazione sociale un ruolo di primaria importanza in chiave gestionale, il bilancio di missione è chiamato ad assolvere ad un'essenziale funzione complementare a quella del vincolo formale alla non distribuzione degli utili, consentendo all'ONP di non disperdere uno dei principali fattori di vantaggio comparato di tale forma organizzativa – la presenza di forti motivazioni intrinseche nei propri *stakeholder* chiave (paragrafo 4) – e quindi di agire coerentemente con i propri fini istituzionali.

¹ Il presente saggio è in corso di pubblicazione all'interno del volume, curato da Luca Fazzi e Giorgio Giorgetti, dal titolo *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, edito da Guerini e Associati, Milano.

* Giulio Ecchia insegna Economia Politica presso l'Università di Bologna ed è Presidente del Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit presso la Facoltà di Economia di Forlì dell'Università di Bologna.

** Luca Zarri insegna Economia del Settore Non Profit presso l'Università di Verona ed Economia delle Organizzazioni Non Profit presso la Facoltà di Economia di Forlì dell'Università di Bologna.

1. Il rischio di un'involuzione del settore non profit nelle economie avanzate contemporanee: dall'isomorfismo organizzativo all'isomorfismo teleologico?

Si sottolinea ormai da più parti che la significativa crescita, in senso quantitativo, che il settore non profit registra all'interno di numerosi sistemi economici contemporanei potrebbe accompagnarsi ad una pericolosa involuzione dello stesso sotto il profilo qualitativo. Che cosa giustifica questo timore? Qual è lo scenario nefasto che alcuni studiosi intravedono all'orizzonte? Si tratta del rischio di assistere al cosiddetto 'isomorfismo organizzativo' (o 'istituzionale'), ovvero ad un processo di crescente imitazione, da parte delle ONP, di soggetti contraddistinti da una diversa forma organizzativa – tipicamente, imprese for-profit o realtà pubblico-statali – e dunque ad una progressiva perdita di identità degli enti non lucrativi. Specificamente, si teme che il settore non profit, incrementando il proprio grado di professionalizzazione e la propria presenza sul mercato, possa subire una sorta di 'spiazzamento fiduciario': assimilandosi sempre più ad imprese for-profit, le ONP rischiano di potere contare sempre meno su quel patrimonio fiduciario accumulato nel tempo grazie all'adozione di un profilo identitario autenticamente *mission-oriented* e quindi all'assenza di obiettivi profittuali come fondamento ultimo dell'agire organizzativo. Il problema potrebbe essere equivalentemente illustrato nei termini seguenti: la traiettoria di crescita delle ONP, inducendole ad impegnarsi sempre di più anche sul delicato fronte della vendita di beni e/o dell'erogazione di servizi sul mercato, le rende sempre più simili ad imprese for-profit sul piano dei *mezzi*, ovvero sotto il profilo delle modalità di perseguimento dei propri obiettivi istituzionali. E fino a qui non riscontriamo nulla di intrinsecamente problematico: nella misura in cui il ricorso al mercato è totalmente funzionale all'obiettivo di aumentare le risorse economiche per meglio perseguire le proprie finalità istituzionali, siamo di fronte ad un orientamento pienamente compatibile con la tutela dell'identità dell'ONP e anzi in grado di accrescerne la capacità di autosostenersi nel tempo.² Il problema si pone tuttavia non appena 'si varca il Rubicone', quando cioè l'imitazione della logica operativa delle imprese for-profit da parte delle ONP si estende indebitamente dal piano dei *mezzi* al piano dei *fini*. È in questo secondo caso che la tendenza in esame assume contorni decisamente preoccupanti e legittima l'utilizzo di un'espressione come 'isomorfismo' in un'accezione volutamente negativa: il vero pericolo risiede infatti in un'imitazione che parte sì dalla sfera organizzativa, ma finisce poi per coinvolgere anche quella teleologica e identitaria, rischiando di dare origine ad un vero e proprio *mission displacement* (cfr Weisbrod, 1998), ovvero di innescare un processo, difficilmente reversibile, di più o meno graduale alterazione dell'identità dell'organizzazione non lucrativa. Non si può peraltro escludere l'eventualità che l'ONP sia inconsapevole degli esiti negativi cui il *trend* descritto può condurla: diventa pertanto essenziale mettere in campo ogni azione tesa a prevenire situazioni di questo tipo, prefigurando con la maggiore lucidità possibile i principali effetti che percorsi evolutivi differenti rischiano di determinare sul rapporto mezzi-fini in seno all'ONP in un'ottica di medio e lungo periodo.

Diversi autori sostengono che una deriva isomorfica come quella illustrata sia in atto nel contesto statunitense, nel quale, come osserva Zamagni (2002), si assiste ad una confusione dei confini settoriali tra non profit e for profit, di cui costituirebbero una chiara prova "il passaggio frequente in quel paese da organizzazioni dell'un tipo all'altro (o addirittura il fatto che va crescendo il numero di imprese *for profit* che creano loro proprie nonprofit sussidiarie) e soprattutto la tendenza verso l'isomorfismo istituzionale, attraverso processi di assimilazione e imitazione". Appare naturale, peraltro, mettere in relazione questa analisi con quelle sviluppate da Weisbrod (1998) e da Putnam (2004), che si sofferma sul declino del capitale sociale negli Stati Uniti negli ultimi decenni (cfr paragrafo 3). Weisbrod (1998) evidenzia come il settore non profit americano sia investito da una crescente '*commercialization*', nel senso che, tra le diverse fonti di finanziamento

² In particolare, si può sostenere che tale orientamento vada nella direzione di arginare il problema di 'fallimento dell'azione volontaria' originariamente illustrato da Salamon (1987) e identificato nel 'dilettantismo' delle ONP caratterizzate da bassi livelli di professionalità al proprio interno.

delle ONP, aumenta il peso relativo delle entrate dalla vendita di beni e/o dall'erogazione di servizi sul mercato, mentre diminuisce l'apporto delle donazioni private.³ Analogamente, Young (1999) fa notare che negli ultimi vent'anni sia negli Stati Uniti che in altre parti del mondo si è assistito ad un incremento nella presenza delle ONP nell'economia di mercato, il che avrebbe reso molto più complessi i processi decisionali interni a tali organizzazioni. La positiva tendenza ad una crescente professionalizzazione che contraddistingue la traiettoria evolutiva del settore non profit in numerosi Paesi diventa quindi allarmante nel momento in cui entra in rotta di collisione con l'ineludibile esigenza di preservare il 'cuore identitario' di ogni ONP: *la priorità della mission rispetto al profitto*. Come rileva ancora una volta Young (1999): "La differenza essenziale tra organizzazioni non profit e for-profit risiede nella priorità della *mission* rispetto al profitto. Un'organizzazione non profit esiste al fine di perseguire una *mission* sociale. Le sue decisioni economiche devono essere guidate da quella *mission*. Se un'organizzazione non profit vende servizi, si finanzia attraverso il mercato dei capitali, assume lavoratori remunerandoli ai salari fissati dal mercato, intraprende attività commerciali o genera profitti, ciò deve essere fatto nella convinzione che si tratti del modo migliore di perseguire la propria *mission*. Nell'ambito di iniziative imprenditoriali for-profit, la logica è essenzialmente rovesciata" (traduzione nostra).

A differenza di quanto si potrebbe sostenere sulla base di una lettura affrettata della nota teoria hansmanniana del 'fallimento del mercato', il vincolo alla non distribuzione degli utili tipico delle ONP non costituisce una sufficiente garanzia di affidabilità dell'organizzazione che vi si attiene (cfr Musella e D'Acunto, 2000). Villani e Zarri (2004), richiamandosi ai principali lavori elaborati negli ultimi anni sul tema, elencano tre ragioni di insoddisfazione nei confronti del semplice rispetto di tale vincolo formale, che (1) non sembra in grado di prevenire comportamenti opportunistici da parte dell'ONP nei confronti degli utenti (soprattutto in contesti caratterizzati da significative asimmetrie informative tra le parti) e (2) non impedisce che l'ONP – anche nel caso in cui sia effettivamente guidata dal perseguimento della propria *mission* organizzativa – consegua scarsi risultati sul piano dell'efficacia e dell'efficienza. Non si può infine escludere, anche nel caso in cui inizialmente i due problemi di cui sopra non si presentino, (3) il verificarsi di fenomeni di allentamento della tensione ideale e di diminuzione dell'intensità delle motivazioni intrinseche di donatori e/o lavoratori nel corso del tempo (su queste dinamiche ci soffermeremo specificamente nel paragrafo 4). Montebugnoli (2001) ci aiuta a mettere a fuoco un quarto motivo di insoddisfazione nei confronti del *non profit distribution constraint* come garanzia di piena affidabilità di un'ONP: la sua incapacità di tutelare l'organizzazione dal rischio di derive *autoreferenziali*. Pur rispettando quel vincolo formale, infatti, un'ONP potrebbe finire per 'ripiegarsi su se stessa', rappresentandosi in maniera unilaterale gli interessi di un'unica categoria di *stakeholder*.⁴ Il lavoro di Glaeser (2002) rende conto empiricamente proprio di un processo di

³ Cima e Barbetta (2003) sottolineano come, dai dati del censimento Istat del 2001, emerga anche con riferimento al settore non profit italiano una tendenza alla 'commercializzazione' (nel senso di Weisbrod), cui fa da preoccupante contraltare il modesto impatto delle donazioni sulle entrate complessive del settore stesso. Nella stessa direzione procede la riflessione sviluppata da Fazzi (2004), che individua un *trend*, in atto nel nostro Paese, in forza del quale le ONP si caratterizzerebbero per il rispetto del vincolo formale di non distribuzione degli utili ma non per il possesso di quegli attributi sostanziali che a suo giudizio dovrebbero contraddistinguerne l'azione. A tale proposito, cita il secondo rapporto sulla cooperazione sociale nel nostro Paese di CGM del 1997, in cui si rileva come nei dieci anni precedenti le cooperative sociali italiane abbiano subito una pesante contrazione della loro base volontaria. Lo stesso rapporto registra inoltre una notevole diminuzione del numero di organizzazioni tese ad implementare modelli di democrazia plurima nella conduzione dell'impresa cooperativa, a differenza di quanto previsto dal modello *multistakeholder* di impresa sociale europea prefigurato ad esempio da Borzaga e Mittone (1997).

⁴ Naturalmente i diversi scenari descritti non devono essere considerati antitetici tra loro: è anzi spontaneo cogliere forti interconnessioni (ancorché non si possa dire molto sulla direzione di causalità dei legami esistenti tra tali processi, che verosimilmente, in una certa misura, si rafforzano a vicenda) tra il rischio di affievolimento delle motivazioni di *stakeholder* fondamentali come i donatori ed una tendenza all'autoreferenzialità che induca l'ONP a massimizzare in maniera pressoché esclusiva gli interessi dei propri lavoratori. Si può aggiungere che è probabile che il legame tra i due processi sia particolarmente stretto nel caso in cui l'ONP in questione sia in possesso di un profilo identitario originale chiaramente *public benefit* (cfr Gui, 1997).

questo tipo, mostrando come ONP quali ospedali, musei e università, sorte con l'intento di massimizzare gli interessi dei fondatori (che tipicamente erano rappresentati da donatori), abbiano poi imboccato percorsi involutivi che le hanno portate a concentrarsi sulla massimizzazione degli interessi dei lavoratori, aumentando così in maniera sostanziale il proprio grado di autoreferenzialità (cfr Zamagni, 2002).⁵

Come osserva Fazzi (2000), "l'enfaticizzazione del vincolo della non distribuzione degli utili come chiave interpretativa dell'agire organizzativo, oltre a promuovere una concezione statica piuttosto che dinamica del comportamento delle imprese sociali, lascia completamente in sottofondo gli attori del comportamento organizzativo. La teoria del *nonprofit constraint* manca in questo senso di una teoria dell'attore dando per scontato che i fini dispongono della forza necessaria per coinvolgere e orientare il comportamento dei membri dell'organizzazione. In realtà, il rapporto tra fini organizzativi e membri dell'organizzazione è biunivoco: i fini forniscono incentivi che inducono i membri a partecipare all'azione organizzativa, ma i fini sono anche oggetto di processi continuativi di costruzione e ricostruzione che scaturiscono dal modo in cui gli attori percepiscono i fini come elementi in grado di soddisfare i propri valori e interessi". Parlare di un agire autenticamente *non profit-oriented* ha dunque pienamente senso solo nella misura in cui il vincolo alla non distribuzione degli utili si traduce in fattore di effettivo e costante condizionamento dell'azione organizzativa. Il punto è che, affinché ciò accada, il comportamento reale dei diversi attori coinvolti gioca un ruolo decisivo, a differenza di quanto si potrebbe teorizzare sulla base di un approccio puramente formalistico al problema. Preoccupazioni analoghe sono espresse da Ben-Ner (2002), che sottolinea come, oltre al soddisfacimento di requisiti di carattere formale, un'ONP che intenda perseguire efficacemente la propria *mission*, deve (1) potere contare su imprenditori non esclusivamente guidati da incentivi monetari; (2) disporre di un determinato ammontare di risorse economiche; (3) finanziare l'eventuale fornitura di beni con caratteristiche collettive (ovvero contraddistinti da un elevato grado di non rivalità e non escludibilità) attraverso il ricorso a contributi volontari e non solo mediante la vendita di beni e/o l'erogazione di servizi sul mercato; (4) assumere impegni credibili nei confronti dei propri clienti per non perdere la loro fiducia nel tempo; (5) produrre secondo canoni di efficienza. Come si vede, Ben-Ner pone l'accento sulle modalità di rapporto tra l'ONP e alcuni suoi interlocutori primari, oltre che su specifici comportamenti organizzativi, al fine di caratterizzare come effettivamente 'non profit' una determinata realtà organizzativa, al di là del rispetto di criteri rigidamente formali.

2. L'adozione di una struttura di *governance multistakeholder* come antidoto al rischio di derive isomorfiche

Come si è evidenziato nel paragrafo precedente, il rischio di una deriva isomorfica per un'ONP può essere preannunciato da diversi segnali (peraltro spesso – anche causalmente – correlati tra loro): (i) dall'affievolimento delle motivazioni intrinseche di alcuni *stakeholder* chiave (cui si associa un incremento del peso relativo di incentivi monetari o, più generalmente, di motivazioni strumentali all'interno del loro sistema motivazionale complessivo; si veda, su questo, il paragrafo 4) (ii) alla tendenza ad assumere di fatto un profilo sostanzialmente *singlestakeholder*, passando per (iii) una crescente *commercialization* – nel senso di Weisbrod (1998) e di Cima e Barbetta (2003). A ben guardare, infatti, ognuna di queste dinamiche procede nella direzione di ridurre la distanza tra

⁵ Per quanto riguarda il contesto italiano, la ricerca sulla cooperazione sociale condotta da Borzaga e Zandonai (2002) indica come un fenomeno di sostanziale isomorfismo si registri in questo settore, nel senso che numerose cooperative sociali risulterebbero troppo simili a cooperative di produzione e lavoro di tipo tradizionale, per effetto della contemporanea presenza di un assetto *singlestakeholder*, di una pressoché completa assenza di volontari e del possesso di dimensioni medio-grandi.

l'ONP in esame e un'impresa for-profit di tipo tradizionale, nella quale, come è noto, (i') i lavoratori vengono remunerati in termini prevalentemente monetari, (ii') i portatori di interesse chiave sono identificabili negli *shareholder* e (iii') la fonte di finanziamento nettamente più importante è rappresentata dalle entrate dalla vendita di beni e/o dall'erogazione di servizi sul mercato.⁶

Riteniamo che l'adozione di un profilo stabilmente e coerentemente *multistakeholder* possa costituire un antidoto alla prospettiva isomorfica indicata e che, per consolidare tale orientamento, uno strumento di rendicontazione sociale come il bilancio di missione possa rivelarsi essenziale. In particolare, il bilancio di missione può configurarsi come una risorsa preziosa per l'ONP sia sul piano del rafforzamento identitario che in termini di miglioramento del proprio potenziale competitivo. Per un ente senza scopo di lucro, infatti, occorre tenere presente che tutelare la propria identità specifica significa, nel contempo, preservare i principali fattori di vantaggio competitivo di cui esso dispone rispetto ad un'impresa for-profit che operi nello stesso settore. Non vi è quindi alcun conflitto, nell'ambito della *governance* di un'ONP, tra istanze identitarie e sostenibilità economica, in un'ottica di medio e lungo periodo. Pertanto, se nel breve periodo sembra profilarsi un *trade-off* tra tutela dell'identità e obiettivi finanziari, l'organizzazione deve avere la capacità di assumere come riferimento per l'azione un orizzonte decisionale di medio e lungo termine: è proprio in situazioni di questo tipo che il bilancio di missione può rivelarsi uno strumento decisivo per evitare che vengano compiute scelte apparentemente vincenti ma alla lunga controproducenti. Teniamo conto, infatti, che quanto più un'ONP finisce per assegnare importanza all'obiettivo profituale, tanto più elevato è il rischio che in essa prevalga una sostanziale monodimensionalità organizzativa e teleologica, in contraddizione con quella molteplicità e complessità degli obiettivi che invece costituisce una caratteristica identitaria tipica di numerosi enti senza scopo di lucro (cfr Weisbrod, 1998).

Ma quali sono, esattamente, le ragioni per le quali una struttura di *governance* di tipo *multistakeholder* dovrebbe dimostrarsi in grado di contrastare il processo isomorfo precedentemente richiamato? Si potrebbe dire che la ragione principale risiede in quello che, in analogia con quanto si sostiene nell'ambito della teoria degli investimenti finanziari, dove vale il noto principio di diversificazione del rischio di portafoglio, potremmo denominare 'principio di diversificazione del rischio motivazionale'. In altri termini, sembra ragionevole affermare che un assetto di *governance* che preveda la stabile compresenza di più categorie di portatori di interessi favorisca, *ceteris paribus*, il mantenimento di un grado relativamente elevato di multidimensionalità in termini organizzativi e, soprattutto, teleologico-identitari. Se infatti esiste una pluralità di soggetti con interessi differenti nei confronti dell'organizzazione, sarà relativamente bassa la probabilità che il possibile affievolimento dell'intensità delle motivazioni di una categoria di *stakeholder* arrivi a determinare una significativa alterazione dell'identità organizzativa (*mission displacement*). La coesistenza di un numero relativamente elevato di attori guidati da funzioni obiettivo distinte riduce la probabilità che l'eventuale distonia tra le motivazioni e i comportamenti di un singolo gruppo di soggetti e il contenuto della *mission* dell'ONP si traduca nell'avvio di una pericolosa deriva isomorfa. Fazzi (2000) si esprime in termini analoghi, rilevando come la compresenza di una molteplicità di *stakeholder* produca l'effetto seguente: "il rischio dello spostamento del focus dell'azione organizzativa dalla soddisfazione degli interessi degli utenti alla massimizzazione degli interessi dei soggetti che lavorano all'interno dell'organizzazione ha maggiori probabilità di essere tenuto sotto controllo perché i meccanismi di adesione alle attività organizzative di ciascuna famiglia di portatori di interessi sono strutturalmente differenti". In particolare, egli sottolinea come i volontari, essendo tendenzialmente più sensibili dei lavoratori retribuiti ai rischi di trasformazione

⁶ Come è noto, l'attuale dibattito sulla Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) – o *Corporate Social Responsibility* (CSR) – introduce interessanti elementi di complicazione che metterebbero seriamente in discussione una caratterizzazione dell'impresa for-profit di questo tipo. È quindi opportuno precisare che, in questo sintetico raffronto con le ONP, ci stiamo volutamente riferendo soltanto a imprese for-profit 'pure', ovvero ad imprese *profit-oriented* che non abbiano deciso di imboccare la strada della RSI, se non in un'accezione neofriedmaniana.

dei fini dell'ONP, rappresentino un 'contrappeso naturale' ai secondi, in tutte le situazioni in cui si presenti un problema di quel tipo. Quest'ultima osservazione è importante, perché ci fa capire che ad essere decisivo non è soltanto il numero dei diversi *stakeholder* – e quindi la dimensione strettamente quantitativa della diversificazione – ma anche (e soprattutto) le caratteristiche specifiche e le funzioni obiettivo dei portatori di interesse coinvolti. Zamagni (2002) osserva come l'attuale fase di passaggio dal *welfare state* alla *welfare society* trarrebbe vantaggio da una maggiore diffusione e da un significativo rafforzamento delle organizzazioni della società civile che egli qualifica come *imprese civili* o *imprese dell'economia civile*, ovvero di quelle organizzazioni "la cui funzione specifica è quella di realizzare le condizioni sia per liberare la domanda dal condizionamento, a volte soffocante, dell'offerta, sia per affermare la dimensione relazionale nella fruizione dei servizi di welfare". L'impresa civile, a differenza dell'impresa sociale, si avvarrebbe di una struttura di *governance* di tipo *multistakeholder* e, con riferimento al nostro Paese, è nella cooperativa sociale che l'autore individua il vero prototipo dell'impresa civile. Lo studio empirico di Borzaga e Depedri (2002) mostra che le cooperative sociali di tipo *multistakeholder* sembrano effettivamente in grado di attrarre lavoratori giovani che danno prova di alta fedeltà all'ONP e che sono guidati, in misura significativa, da motivazioni intrinseche al lavoro, rivelandosi quindi disposti a rinunciare a salari più elevati pur di operare all'interno di tale contesto organizzativo.

In questo quadro, appare allora naturale affidare agli strumenti di rendicontazione sociale la funzione di sostenere e promuovere attivamente un ampio coinvolgimento degli *stakeholder* e quindi di contribuire al rafforzamento di un assetto di *governance* autenticamente *multistakeholder*. In particolare, il ricorso all'*accountability* sociale dovrebbe migliorare la capacità dell'ONP di prendere coscienza e di tenere conto del punto di vista dei differenti portatori di interesse, monitorando costantemente la qualità delle proprie performance sotto tale delicato profilo. Se impiegato correttamente, il bilancio di missione è certamente uno strumento che può contrastare le spinte all'autoreferenzialità richiamate in precedenza. La ricerca empirica illustrata da Fazzi (2004) mostra come, da parte delle ONP, la difficoltà di realizzare un effettivo coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo di costruzione del bilancio di missione rappresenti uno dei principali ostacoli che, ad oggi, impediscono a tale strumento di rendicontazione sociale di dispiegare tutte le sue potenzialità nell'ambito della *governance* dell'organizzazione.⁷ In concreto, la strada verso l'adozione di assetti organizzativi effettivamente *multistakeholder* appare quindi quanto mai in salita, e ciò anche nei casi in cui l'ONP in questione abbia deciso di ricorrere al bilancio di missione per rendere conto degli obiettivi e dei risultati sociali conseguiti.

È d'altra parte doveroso riconoscere che la *multistakeholdership* non è solo fonte di vantaggi. In particolare, l'interrogativo più serio che un assetto di questo tipo pone all'organizzazione che se ne avvale pare essere il seguente: se si ha una pluralità di *stakeholder* distinti, come è possibile conciliare i diversi interessi rappresentati (cfr Zamagni, 2002 e Baldarelli, 2004)? In che modo tali interessi possono essere resi compatibili gli uni con gli altri, anziché costituire un fattore destabilizzante per l'attività organizzativa? Il problema di fondo viene messo a fuoco lucidamente da Sen (2000), secondo il quale "Il successo globale di un'impresa è in larga misura un bene pubblico, da cui scaturiscono benefici collettivi, a cui tutti contribuiscono e che non può essere suddiviso in pezzetti, ciascuno composto dalla ricompensa specifica di ogni persona, commisurata al contributo proprio di quella persona. Ed è esattamente in questa connessione che motivazioni diverse dall'interesse egoistico assumono un ruolo fondamentale per la produttività". Le diverse teorie dell'impresa si sono lungamente cimentate con tale questione (anche e soprattutto con riferimento ad imprese for-profit), pervenendo a conclusioni in parte convergenti. In particolare, tra i contributi che, soffermandosi innanzi tutto sul problema del *controllo* dell'organizzazione, gettano luce sulla difficoltà di conciliare interessi distinti, vale la pena

⁷ Nel numero 40 del settimanale Vita (8 ottobre 2004) viene presentata l'esperienza del Centro servizi per il volontariato di Como, che, dopo due anni di lavoro, ha prodotto un bilancio sociale chiaramente concepito come un importante strumento gestionale, coinvolgendo un ampio spettro di *stakeholder* nella fase di realizzazione dello stesso.

richiamare la classica riflessione di Grossman e Hart (1980), che rilevano come seri problemi di *free riding* possano presentarsi ogni volta che i diritti di controllo vengono assegnati ad un ampio insieme di soggetti – e ciò anche nel caso in cui i diritti di proprietà siano perfettamente definiti. Un interrogativo ulteriore viene sollevato da Hansmann (1996) che, pur non supportando le proprie argomentazioni con un modello formale, sostiene in modo convincente che la presenza di interessi divergenti tra i soggetti che detengono il controllo di un'organizzazione finisce per incrementarne il grado di inefficienza *ex post*.

A nostro avviso, anche alla luce di queste considerazioni, appare fondamentale che, nell'ambito di una determinata ONP, nessuno dei diversi *stakeholder* metta in discussione la priorità della *mission* organizzativa rispetto ad ogni altra istanza specifica (cfr Young, 1999), identificando in essa un obiettivo comune sul quale è auspicabile che si registri un naturale e unanime consenso. In altri termini, occorre che i singoli soggetti, prima ancora di essere portatori di interessi specifici, siano guidati direttamente da 'preferenze etiche' (nel senso richiamato da Zamagni, 2004) sufficientemente forti da non rendere necessario il ricorso a meccanismi di *enforcement* esogeno di norme comportamentali coerenti con il perseguimento della *mission* da parte dell'ONP. Riteniamo che quanto più le ONP saranno in grado di coinvolgere attivamente i propri *stakeholder* nell'elaborazione del bilancio di missione, tanto più sarà possibile rafforzare in essi quella costituzione morale interna che, dando vita ad un *self-enforcement* efficace di comportamenti coerenti con la *mission* dell'ente, può prevenire l'esplosione di conflitti intraorganizzativi deleteri per il funzionamento dell'ONP e per la sua stessa sopravvivenza nel tempo. Se i diversi portatori di interessi fossero guidati esclusivamente o prioritariamente da obiettivi di parte, si assisterebbe infatti ad una crescita di fenomeni di *free riding* e quindi al dilagare di comportamenti contrari all'interesse primario dell'organizzazione ogni volta che le circostanze lo consentissero, ovvero in tutti i casi di non osservabilità dei comportamenti stessi (asimmetria informativa post-contrattuale). Tali esiti possono essere scongiurati nella misura in cui è presente una dotazione sufficientemente elevata di fiducia diffusa tra i diversi *stakeholder*. Come confermano numerosi studi relativi al rapporto tra valori extraindividualistici ed economia di mercato (cfr Sen, 1999; 2000), il *self-interest* non solo è insufficiente a generare autonomamente fiducia, ma può anzi essere alla base di scelte opportunistiche tese a sfruttare l'assenza di tale preziosa risorsa immateriale. È anche per queste ragioni che, con riferimento al problema della generazione e diffusione della fiducia, si sostiene da più parti che le ONP godano di un vantaggio comparato rispetto ad imprese *profit-oriented*. Ma come è possibile alimentare quella tensione etica senza la quale neanche un assetto di *governance* di tipo *multistakeholder* sarebbe in grado di prevenire esiti di tipo isomorfo come quelli precedentemente descritti? Qual è il vero collante che, nelle ONP, è in grado di rendere i diversi interessi rappresentati compatibili tra loro, al di là di ogni tentazione particolaristica? Come si può sperare che i diversi soggetti vedano nell'organizzazione un vero e proprio 'bene comune' anziché la mera sommatoria di un numero più o meno elevato di beni individuali? Come cercheremo di chiarire nel prossimo paragrafo, la risposta a tali interrogativi può essere identificata nella capacità delle ONP di favorire l'accumulazione di capitale sociale 'che apre' (*bridging social capital*).

3. Bilancio di missione, *bridging social capital* e ONP *multistakeholder*

3.1. Beni relazionali e accumulazione di capitale sociale

Sono oramai numerosi gli studi di teoria economica nei quali si identifica nella relazionalità una fonte *diretta* di benessere personale per gli agenti inseriti all'interno di opportune reti di interazione. La nozione di 'bene relazionale', introdotta nella letteratura economica indipendentemente da Gui (1987) e Uhlaner (1989), mira ad inquadrare concettualmente quel sottoinsieme di relazioni interpersonali che possiedono una valenza positiva intrinseca agli occhi dei soggetti coinvolti. Becchetti e Paganetto (2003) rilevano come l'individuo non deve essere dipinto come una monade sensibile solamente ad incentivi di natura monetaria, ma come "una persona inserita in una rete di relazioni la cui creatività e operosità scaturiscono dall'armonia con l'ambiente sociale circostante e dalla condivisione di valori comuni con i propri partner economici e con il proprio gruppo sociale di riferimento". Ma che cosa sono, esattamente, i beni relazionali? Uhlaner (1989) li definisce come quei 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".⁸ Donati (1991) fornisce un contributo analitico decisivo al riguardo, suggerendo di qualificare il bene relazionale come un "...bene che può essere prodotto soltanto assieme, non è escludibile per nessuno che ne faccia parte, non è frazionabile e neppure è concepibile come somma di beni individuali"; un bene è relazionale, nell'accezione donatiana, "in quanto dipende dalle relazioni messe in atto dai soggetti l'uno verso l'altro e può essere fruito solo se essi si orientano di conseguenza". Un'interessante peculiarità dei beni relazionali risiede dunque nel fatto che il momento della produzione e quello del 'consumo' del bene risultano *congiunti*, a differenza di quanto accade nel caso dei beni (pubblici e privati) di tipo tradizionale, in cui i due momenti si presentano invece come logicamente e temporalmente distinti, benché ovviamente interdipendenti. Un'ulteriore caratteristica saliente di tali beni è rappresentata dalla presenza di un vincolo di *scarsità* di natura temporale a condizionarne il momento della produzione-consumo. Antoci, Sacco e Vanin (2002) sottolineano come produrre/consumare beni relazionali richieda investimenti di tempo in attività di partecipazione sociale che, di norma, si presentano come *time-intensive*: "Se dunque è vero che il tempo è una risorsa scarsa, è anche vero che lo sono i beni relazionali", a maggior ragione – aggiungono Tondini e Zarri (2004b) – all'interno delle economie avanzate contemporanee, nelle quali la crescita economica realizzatasi ha sensibilmente incrementato il grado di scarsità della risorsa tempo per ampie fasce di cittadini.

Molto spesso l'analisi dei beni relazionali viene associata alla presentazione di un'altra nozione sulla quale si è registrata una significativa convergenza di sforzi analitici da parte di economisti e sociologi: quella di *capitale sociale*. Che cosa si intende per capitale sociale? In prima approssimazione, si può identificare questa forma di capitale immateriale con l'insieme dei valori, degli stili di vita, delle norme di comportamento che, in situazioni di non coincidenza tra interesse privato e interesse collettivo, orientano le scelte individuali in direzioni coerenti con la promozione del bene comune della società (o comunque del gruppo sociale di riferimento). La definizione elaborata dalla *World Bank* (cfr Narayan, 1999), ancorché piuttosto ampia, è già più specifica, in quanto circoscrive il ruolo del capitale sociale alla soluzione di problemi di *coordinamento*: in tale accezione, rappresentano capitale sociale le norme e le relazioni sociali incorporate nella struttura

⁸ È opportuno precisare che Uhlaner (1989) distingue tra due tipi di beni relazionali: quelli che si configurano come strumenti di cui gli individui si avvalgono per perseguire altri scopi (i cosiddetti *instrumental relational goods*) e quelli il cui godimento è invece fine a se stesso (*consumption relational goods*). Nell'ambito di questo saggio, è naturalmente questa seconda nozione di bene relazionale quella su cui più ci interessa portare l'attenzione del lettore.

sociale di un gruppo che permettono alle persone di coordinare le proprie azioni per il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dal gruppo stesso. Mutti (1998) presenta il capitale sociale come “una struttura di relazioni tra persone, relativamente durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori materiali e simbolici. Tale struttura di relazioni consiste di reti fiduciarie formali e informali che stimolano reciprocità e cooperazione”. Si tratta di relazioni sociali che gli individui in parte possiedono ascrittivamente (per esempio, grazie a legami parentali o di ceto) e in parte costruiscono in modo attivo nel corso della loro vita (pensiamo a relazioni di amicizia, professionali o di altra natura). Analogamente, Putnam (2004) afferma che mentre “il capitale fisico si riferisce agli oggetti fisici e quello umano alle caratteristiche degli individui, il capitale sociale riguarda le relazioni tra gli individui, le reti sociali e le norme di reciprocità e di affidabilità che ne derivano. In tal senso il capitale sociale è strettamente connesso a ciò che qualcuno ha definito ‘virtù civica’”.

3.2. La distinzione tra ‘bridging’ e ‘bonding’ social capital

Dal punto di vista del *decision making*, una difficoltà certo non trascurabile riguarda il fatto che nella società esiste una molteplicità di forme distinte di capitale sociale. Putnam (2004) sviluppa questo punto essenziale ricorrendo ad una semplice analogia con il capitale fisico: “Il capitale fisico non è una ‘cosa’ sola, e le diverse forme che assume non sono intercambiabili. Nella nostra contabilità nazionale, costituiscono capitale fisico tanto un frullatore quanto una portaerei, ma il frullatore non è molto usato per la difesa nazionale e la nave non servirebbe per preparare le frittate. Allo stesso modo, il capitale sociale – ossia i reticoli sociali e le norme di reciprocità ad essa connessi – assume forme e dimensioni diverse con usi assai differenti. La vostra famiglia, in senso esteso, rappresenta una forma di capitale sociale, come la classe della scuola di catechismo, i soliti che giocano a poker sul treno dei pendolari, i compagni di stanza all’università, il gruppo della chat di Internet, o la rete di conoscenze professionali annotate nella vostra rubrica”. Si tratta di un’osservazione estremamente rilevante, che evidenzia come la nozione di capitale sociale deve essere interpretata come una preziosa ma estremamente ampia ‘categoria-ombrello’, che è indispensabile declinare opportunamente a seconda dei contesti di analisi su cui ci si intende di volta in volta soffermare. Ecco che allora uno dei problemi principali che il *policy maker* è chiamato ad affrontare sarà proprio quello di individuare le specifiche forme di capitale sociale di cui è auspicabile, nell’ottica della promozione del bene comune, favorire l’accumulazione in via prioritaria. In altri termini, è bene evitare di cadere nella trappola logica che indurrebbe a considerare un livello *elevato* di capitale sociale sempre e comunque preferibile ad un livello *basso* della stessa forma di capitale, a prescindere dalla natura e dal ruolo nella società del gruppo sociale in esame, ovvero a prescindere dalle modalità di distribuzione dello *stock* complessivo di capitale sociale presente nella società. Dell’esistenza di questo ulteriore elemento di complicazione, Putnam (2004) sembra perfettamente consapevole: “In genere, le reti e le norme di reciprocità sono buona cosa per chi appartiene al reticolo, ma gli effetti esterni del capitale sociale non sono affatto sempre positivi”.⁹ La seguente affermazione di Sen (2000) si colloca sulla stessa lunghezza d’onda: “Anche i criminali dediti all’arricchimento tendono a seguire regole di buona condotta all’interno della ‘banda’, e il riferimento all’‘onore fra ladri’ non è pura retorica”. D’altro canto, è noto dalla teoria economica che le diverse forme di *lobbying* nei confronti del decisore politico (basate sulla costruzione di reti tra soggetti e gruppi di interesse organizzati di vario tipo) creano rendite di posizione ovviamente benefiche per chi fa parte di questi gruppi, ma non per la collettività nel suo complesso. Ecco che allora, per la società, diventa fondamentale chiedersi come favorire

⁹ Al riguardo, nel suo testo vengono menzionate le reti sociali che mirano a realizzare attentati, le bande urbane, i movimenti *nimby* (acronimo di ‘not in my backyard’ che fa riferimento ai movimenti che si oppongono all’installazione di centrali o alla costruzione di autostrade nelle vicinanze dei propri luoghi di residenza).

selettivamente l'accumulazione delle sole forme di capitale sociale che producono benefici diffusi. È alla luce di questo quadro complesso che distinguere in modo rigoroso tra le diverse forme di capitale sociale costituisce un esercizio tanto impegnativo quanto indispensabile.

Una volta prodotto, il capitale sociale è dunque in grado di generare conseguenze benefiche non solo per il gruppo di soggetti che lo hanno accumulato e lo mantengono a livelli elevati, ma anche a favore di altri gruppi sociali (quando non addirittura della società nel suo complesso). Su questa capacità del capitale sociale di dare luogo ad 'esternalità positive' e quindi sulla possibilità di coglierne vantaggi sia in termini di *mutual benefit* che in chiave di *public benefit* (cfr Gui, 1997; Mutti, 1998 e Barbetta e Maggio, 2002) si sofferma ancora una volta Putnam (2004), all'interno della sua analisi del declino del capitale sociale negli Stati Uniti: "(...) il capitale sociale ha un aspetto individuale e uno collettivo, una faccia privata e una pubblica. In primo luogo i singoli formano relazioni di cui essi stessi beneficiano. (...) Tuttavia, il capitale sociale può presentare anche *esternalità* che si riversano sulla comunità più ampia. Dunque, non tutti i costi e i benefici dei legami sociali vanno alla persona che ha costruito la relazione. (...) Anche un individuo con pochi legami può trarre qualche beneficio dal fatto di vivere in una comunità che ne è provvista: se il tasso di criminalità nel mio quartiere è basso perché i vicini tengono d'occhio gli uni la casa degli altri, me ne avvantaggerò anche se, personalmente, passo la maggior parte del mio tempo in giro e non saluto mai gli altri residenti. (...) Alcuni dei vantaggi derivanti da un investimento in capitale sociale vanno a coloro che stanno solo a guardare, mentre altri direttamente a chi fa l'investimento". Il punto è che il capitale sociale costituisce un bene pubblico (e dunque non rivale e non escludibile) a tutti gli effetti e come ogni bene pubblico non è immune dal rischio di *free riding*: ciò crea un possibile problema di sotto-investimento in questa forma di capitale da parte della società nel suo complesso. Coleman (1990) lascia capire che tale rischio è tanto maggiore quanto più elevato è nel sistema economico il peso relativo delle imprese for-profit rispetto a quello di organizzazioni non profit: "nella società si presenterà uno squilibrio tra l'investimento relativo in organizzazioni che producono beni privati per il mercato e quello in organizzazioni (spesso associazioni volontarie) da cui i benefici non sono catturati – uno squilibrio nel senso che se le esternalità positive create da tale forma di capitale sociale fossero internalizzate, esso sarebbe disponibile in quantità più elevate" (traduzione nostra).

Come si vede, non è affatto sufficiente limitarsi a caratterizzare il capitale sociale come un bene pubblico, nel senso che occorrerebbe essere sempre in grado di rispondere anche alla domanda seguente: bene pubblico *per chi*? Si tratta cioè di chiarire se il gruppo sociale rispetto al quale una certa dotazione di capitale sociale si configura come un bene pubblico è rappresentato soltanto dall'insieme dei soggetti che hanno contribuito attivamente alla sua accumulazione o anche da altri gruppi sociali, distinti dal primo. Tale domanda, a ben guardare, si pone ogni volta che ci si trovi di fronte a beni con caratteristiche collettive, nel senso che ogni bene pubblico (ma anche, potremmo aggiungere, ogni bene privato o di altro tipo) è tale per determinati soggetti ma non per altri, come già aveva lucidamente osservato Olson (1965) all'interno della sua insuperata analisi della logica dell'azione collettiva.¹⁰ Sotto questo profilo, nell'ambito della letteratura teorica la distinzione chiave appare essere quella tra '*bridging*' e '*bonding*' *social capital*, ovvero tra capitale sociale 'intergruppo' e capitale sociale 'intragruppo'. Nel primo caso, si è dinanzi ad una forma di capitale sociale 'che apre', 'che crea ponti', producendo esternalità positive a favore dell'intera collettività (e quindi 'esternalità sociali' vere e proprie) o quanto meno di gruppi sociali specifici ma distinti da quello che ne ha favorito l'accumulazione. Al contrario, nel secondo caso, la risorsa in gioco è

¹⁰ Nelle parole di Olson (1965), "Non è detto che un bene che è pubblico per un determinato gruppo sociale sia necessariamente tale anche per la società nel suo complesso. Come una tariffa potrebbe essere considerata un bene pubblico per il settore che la ha voluta, così la sua rimozione potrebbe essere considerata un bene pubblico per coloro che acquistano i beni prodotti da chi opera in quel settore. Ciò vale anche quando il concetto di bene pubblico viene applicato solamente ai governi, dal momento che una spesa militare, una tariffa o una restrizione ai flussi migratori che rappresentano altrettanti beni pubblici per un Paese, potrebbero essere percepite come 'mali pubblici' da altri Paesi e considerate dannose dalla società mondiale nel suo complesso" (traduzione nostra).

costituita da capitale sociale ‘che serra’, nel senso che essa genera sì effetti benefici per il gruppo che la ha creata, ma proprio grazie al fatto di marcare una netta cesura tra chi appartiene al gruppo stesso e chi invece non ne fa parte. In altri termini, nel caso del *bonding social capital* sono gli stessi legami (*bonds*) che cementano il gruppo *x* a costituire anche il fattore che tiene lontani i membri dei gruppi *y*, *z*, etc.. (cfr Narayan, 1999).¹¹

3.3. Capitale sociale ‘che apre’ e logica non profit: ONP a ‘beneficio pubblico’ e reciprocità generalizzata

Alla luce delle considerazioni sopra sviluppate, diventa fondamentale comprendere se il capitale sociale generato da una determinata ONP appartenga alla prima o alla seconda categoria, configurandosi cioè come un bene pubblico anche per gruppi esterni all’ONP o solamente agli occhi di gruppi sociali interni all’organizzazione stessa: nel primo caso saremo di fronte ad un’organizzazione autenticamente *public benefit*, in cui la categoria ‘beneficiaria’ non coincide con la categoria ‘dominante’ (cfr Gui, 1997); nel secondo, invece, ad un soggetto prevalentemente *mutual benefit* (in cui le due categorie coincidono). Il problema si pone quando un’ONP tende all’autoreferenzialità, ovvero ad un assetto *singlestakeholder* in cui la categoria degli *stakeholder* di riferimento è costituita da chi opera nell’organizzazione. Abbiamo sottolineato in precedenza che proprio questa tendenza mette in pericolo l’identità dell’organizzazione. Con riferimento alle categorie concettuali introdotte in questo paragrafo, lo stesso problema può essere riformulato evidenziando il rischio che l’ente, nato per produrre una forma di capitale sociale ‘che apre’, finisca poi per accumulare solamente capitale sociale ‘che serra’, ripiegandosi su se stesso in modo sempre più autoreferenziale: come si è rilevato nel paragrafo 1, tali traiettorie involutive sono destinate a determinare un esito di *mission displacement*. Per prevenire derive di questo tipo, appare allora auspicabile, per un’ONP che intenda preservare la propria natura *public benefit*, puntare su processi produttivi aperti (cfr Fazzi, 2000; 2004) e dunque su capitale sociale ‘che crea ponti’, anziché cesure con categorie esterne. La *multistakeholdership*, infatti, è un patrimonio che va opportunamente preservato nel tempo proprio attraverso l’attivazione in forma stabile di processi di interazione non strumentale caratterizzati da una speciale attenzione alla dimensione relazionale in sé – e dunque, alla luce dell’analisi sviluppata nel paragrafo 3.1., attraverso la fornitura di beni relazionali in senso proprio –, nella convinzione che si tratti dell’unica forma di investimento in grado di favorire l’accumulazione di *bridging social capital* da parte di un’ONP. Dovrebbero a questo punto essere evidenti le principali ragioni per le quali, per un ente non lucrativo, la possibilità di avvalersi in forma stabile di un assetto di *governance* di tipo *multistakeholder* – e quindi di dotarsi di un chiaro profilo *public benefit* – dipende crucialmente dalla capacità dello stesso di favorire, nell’ottica del bene comune della società, l’accumulazione di *bridging social capital* mediante la promozione in via continuativa di processi produttivi aperti.

¹¹ Putnam (2004) illustra la distinzione tra le due forme di capitale sociale nei termini seguenti: “Alcuni tipi di capitale sociale tendono, per scelta o necessità, all’isolamento e rinforzano identità particolari e gruppi omogenei. Esempi di capitale sociale che serra sono le confraternite su base etnica, i gruppi di lettura femminili confessionali, i club alla moda. Altri reticoli sociali guardano all’esterno e comprendono persone di diverso livello sociale. Esempi di capitale sociale che apre sono i movimenti per i diritti civili, i numerosi gruppi giovanili di volontariato e le organizzazioni religiose ecumeniche”. Occorre d’altra parte evidenziare che la questione è in realtà ancora più complessa, nel senso che non sembra possibile limitarsi a contrapporre nettamente le due forme di capitale sociale come se si trattasse di categorie mutuamente esclusive: “Molti gruppi si chiudono in se stessi per quanto concerne certe dimensioni sociali ma, allo stesso tempo, si aprono rispetto ad altre. La chiesa nera, ad esempio, unisce gente della stessa razza e religione ma di classe sociale diversa. (...) In sostanza, quelle di *capitale sociale che apre* e di *capitale sociale che serra* non sono categorie mutuamente esclusive, i cui reticoli sociali possono essere nettamente divisi, ma dimensioni su cui è possibile paragonare le diverse forme di capitale sociale” (Putnam, 2004).

Cerchiamo a questo punto di formulare alcune considerazioni di portata ancora più generale, relativamente agli effetti positivi cui la prassi di ricorrere al bilancio di missione come strumento di *governance* da parte delle ONP può dare luogo a livello di sistema socio-economico. La visione dell'economia civile proposta da Bruni e Zamagni (2004) costituisce una prospettiva in forza della quale l'ordine di una società complessa, che si avvalga simultaneamente dell'azione statale e del meccanismo di mercato, non può dipendere esclusivamente dal principio dello scambio di equivalenti e dalla redistribuzione. Lo scambio di equivalenti regola le interazioni che avvengono nell'ambito del mercato: una transazione viene eseguita se le parti, guidate da obiettivi auto-interessati, riescono a trovare un accordo, ovvero se ad una prestazione corrisponde una controprestazione equivalente, in termini monetari. Il punto è che i due trasferimenti sono l'uno la pre-condizione dell'altro, nel senso che, in assenza di tale aspettativa, la transazione non avrebbe luogo; se poi una delle parti non si comporta conformemente a quanto concordato per via contrattuale, l'altra può adire a vie legali per cercare di dare esecuzione al contratto stipulato. La logica della reciprocità si differenzia da quella dello scambio di equivalenti essenzialmente per il fatto che in questo caso i trasferimenti non sono obbligatori né specifici: se A realizza un trasferimento nei confronti di B, B potrebbe reciprocare non nei confronti di A ma nei confronti di un terzo soggetto, C. Bruni e Zamagni (2004) chiamano 'transitività' questa caratteristica peculiare della reciprocità che le conferisce apertura.¹²

Nel loro lavoro, il principio di reciprocità viene considerato più primitivo e fondamentale dello scambio di equivalenti, nel senso che la stabilità del secondo presuppone l'esistenza del primo. Al riguardo, gli autori osservano che una società "che espunge dal proprio orizzonte culturale il principio di reciprocità e che nel disegno del proprio assetto istituzionale non permette o scoraggia che attori sociali, individuali e collettivi, possano autonomamente operare basandosi sul codice simbolico della reciprocità è una società verosimilmente poco capace di futuro, e certamente non in grado di soddisfare la domanda di felicità dei suoi membri". Sen (1999) rileva come l'efficienza di cui ha spesso dato prova il sistema capitalistico dipenda a ben guardare da un articolato e complesso insieme di norme informali e valori diffusi, tra cui la fiducia, oltre che dalla presenza di solide istituzioni formali che facciano rispettare i contratti stipulati dagli agenti economici. L'economista di origini indiane paragona efficacemente un codice di base del buon comportamento in affari all'ossigeno, della cui importanza tendiamo ad accorgerci soprattutto quando ne veniamo privati. Analogamente, Putnam (2004) illustra le virtù sociali della fiducia e della reciprocità generalizzata mettendole in parallelo a quelle della moneta: "Una società caratterizzata da reciprocità generalizzata è più efficiente di una società in preda alla diffidenza, per la stessa ragione che rende la moneta migliore del baratto. Se non è necessario esaurire ogni scambio all'istante, è possibile ottenere molto di più. La fiducia è un lubrificante della vita sociale". In effetti quella tra reciprocità specifica e reciprocità generalizzata appare una distinzione estremamente rilevante: è alla reciprocità generalizzata che occorre guardare se si vuole che una risorsa come la fiducia si diffonda nel tessuto sociale di una collettività. Al riguardo, un problema ancora aperto è tuttavia quello di capire quali siano specificamente i canali che possono condurre ad un'efficace attivazione su larga scala di pratiche di reciprocità generalizzata: sulla base delle considerazioni sviluppate in precedenza, una risposta soddisfacente (ancorché parziale) a tale importante interrogativo sembra potere essere identificata proprio nella crescita di ONP *multistakeholder* orientate alla produzione di *bridging social capital*. Sulla base di queste osservazioni, si può pertanto affermare che il bilancio di missione, nella misura in cui viene impiegato nell'ambito della *governance* di un'ONP caratterizzata da una pluralità di portatori di

¹² È facile scorgere nella 'reciprocità transitiva' quella pratica che Putnam (2004) qualifica invece come 'reciprocità generalizzata' per distinguerla dalla 'reciprocità specifica', che riguarda esclusivamente le relazioni che intercorrono tra soggetti legati da un vincolo di conoscenza: ciò testimonia del fatto che, al di là di pur non trascurabili differenze terminologiche, studiosi diversi concordano nell'assegnare un ruolo essenziale, nell'ottica del bene comune, ad una diffusione più ampia possibile della reciprocità a livello sociale, in modo da favorire l'accumulazione di un alto livello di *bridging social capital*.

interesse e da un orientamento a produrre capitale sociale ‘che crea ponti’, contribuisce anche ad una maggiore diffusione della reciprocità generalizzata nella società.

4. Il combinato disposto di capitale umano e capitale sociale nelle ONP: motivazioni non strumentali al lavoro e *social accountability*

Dopo avere gettato luce sul rapporto che lega un’ONP a forme di capitale sociale di tipo *bridging*, possiamo tentare di compiere un ulteriore salto di qualità nell’analisi esplorando la dimensione motivazionale dei soggetti che a vario titolo operano nell’ambito di organizzazioni non lucrative. A ben guardare, infatti, uno dei principali fattori di vantaggio competitivo delle ONP rispetto ad altre forme organizzative non risiede esclusivamente nella capacità di produrre beni relazionali e fiducia, ma semmai nelle loro notevoli potenzialità nel coniugare (a) la generazione di relazionalità con (b) la valorizzazione di un orientamento non strumentale al lavoro. Negli enti non lucrativi troviamo infatti un peculiare combinato disposto di due forme di capitale immateriale sempre più centrali nei processi di sviluppo post-industriale: il capitale sociale e il capitale umano. Abbiamo evidenziato in precedenza come le ONP siano in grado di contribuire in maniera decisiva all’accumulazione della forma di capitale sociale più utile alla società nel suo complesso e allo stesso meccanismo di mercato (il cosiddetto *bridging social capital*). In particolare, il processo di crescita del settore non profit consente alle ONP di combinare in modo virtuoso la produzione di elevati livelli di capitale sociale con l’accumulazione di un significativo *stock* di capitale umano non orientato in senso strumentale. Come è noto, infatti, il capitale umano di un’organizzazione è identificabile nella dotazione di conoscenze e *skill* di cui i diversi soggetti che in essa operano sono, a vario titolo, portatori.¹³ La crescente professionalizzazione che accompagna la recente evoluzione degli enti senza scopo di lucro nel mondo occidentale può allora essere inquadrata come un processo che trae beneficio dal mutuo rafforzamento di queste due peculiari forme di capitale. Da un lato, diversi studi sociologici sul capitale sociale ne mettono in luce la capacità di favorire lo sviluppo di abilità individuali (e quindi l’accumulazione di capitale umano), che verrebbe reso più agevole proprio dalla presenza di un ambiente socialmente ricco e stimolante (cfr Coleman, 1988).¹⁴ Sotto questo profilo, il contesto relazionale interno ad ONP in grado di attivare stabilmente processi produttivi aperti appare dunque l’ambiente più favorevole alla crescita del capitale umano. Dall’altro lato, non mancano analisi che invece mostrano come sia un elevato livello di capitale umano a favorire la formazione di capitale sociale nel contesto di interazione di riferimento (cfr Goldin e Katz, 1999 e Hellywell e Putnam, 1999). Il dato comune alle diverse teorie è chiaramente identificabile nella rilevazione di una significativa correlazione positiva tra le due forme di capitale. Un rischio di non poco conto risiede tuttavia nel fatto che le imprese for-profit, operando esclusivamente sul mercato in un’ottica *profit-oriented*, tendono ad avvalersi del capitale umano in chiave esclusivamente strumentale. Il pericolo per la società nel suo complesso è allora quello di puntare eccessivamente sullo sviluppo e sulla diffusione di una forma di capitale umano che venga riduttivamente fatta coincidere con un *set* di conoscenze tecnologiche ed organizzative totalmente funzionali alla realizzazione dei nuovi processi produttivi, rinunciando invece, progressivamente, a forme di sapere caratterizzate da una forte componente di non strumentalità. Ecco che allora, nella misura in cui la società ritiene importante preservare un ambito di conoscenze non finalizzate al

¹³ All’interno della teoria economica, il concetto di capitale umano ha acquisito uno status rilevante grazie ad alcuni importanti modelli analitici, che in tale fattore hanno identificato una determinante significativa della crescita economica nei Paesi avanzati.

¹⁴ Sul contributo del capitale sociale all’accumulazione del capitale umano, si vedano anche Loury (1977), Bourdieu (1986) e Goldin e Katz (1999). Per quanto concerne la relazione tra queste due forme di capitale, una prospettiva senza dubbio originale è quella adottata da Glaeser, Laibson e Sacerdote (2000), che parlano di ‘capitale sociale individuale’ (*individual social capital*), identificandolo nella componente sociale del capitale umano, ovvero nell’insieme delle abilità sociali (in parte innate, in parte acquisite socialmente) di cui gli individui sono dotati.

mercato, il ruolo delle ONP – ovvero di organizzazioni capaci di produrre alti livelli di capitale sociale in chiave non strumentale, avvalendosi ed alimentando le *motivazioni intrinseche* delle persone – può risultare determinante al fine di promuovere l'accumulazione di alti livelli di capitale umano in termini non esclusivamente né prevalentemente *market-oriented*. Il settore non profit è in questo senso chiamato a svolgere un compito fondamentale: coniugare l'obiettivo di fare crescere lo *stock* di conoscenze utili a fini produttivi con il mantenimento di forti motivazioni non strumentali anche in ambito lavorativo. Se una società investe solamente o principalmente in forme di conoscenza funzionali alle esigenze del mercato, rischia infatti di dare vita a deleteri effetti di 'spiazzamento motivazionale' (*motivation crowding out*) su larga scala, riducendo drasticamente la propensione ad apprendere e a lavorare per ragioni non monetarie propria di una parte (più o meno consistente) della popolazione complessiva.¹⁵

In assenza di capitale sociale, è più probabile che i soggetti che lavorano sulla base del solo movente monetario tendano ad adottare comportamenti opportunistici nei confronti dell'organizzazione. Un'impresa for-profit che si trovasse in tale situazione, ad esempio, si vedrebbe costretta a sostenere costi elevati al fine di realizzare un monitoraggio efficace dei comportamenti dei propri lavoratori. Se non si eseguisse tale attività di controllo, sarebbe elevata la probabilità di assistere a fenomeni di *shirking*, ovvero di *free riding* da parte di agenti tentati dalla vantaggiosa situazione di asimmetria informativa post-contrattuale in cui si trovano per effetto della non osservabilità del loro impegno produttivo. Al contrario, tale problema di agenzia non si pone nel caso in cui all'interno dell'impresa sia presente un livello di fiducia sufficientemente elevato da indurre i singoli a vigilare in maniera autonoma sulla propria condotta (*self-enforcement*), senza che si rendano necessari interventi ad hoc da parte di soggetti terzi (si veda anche la riflessione sviluppata al riguardo nell'ultima parte del paragrafo 2). Troppo spesso si tende a concettualizzare le relazioni tra datore di lavoro e lavoratore ricorrendo al principio dello scambio di equivalenti: il lavoratore esercita un livello di *effort* pari ad e percependo come contropartita un determinato livello salariale, pari a w . La nota teoria dei 'salari di efficienza' (*efficiency wages*), ad esempio, risulta sensata solo nella misura in cui si è pronti ad accettare questo presupposto comportamentale, che rimanda a forti motivazioni estrinseche da parte del lavoratore: in caso contrario, sarebbe illogico affidarsi al potere incentivante di un incremento salariale, identificando in esso uno strumento di innalzamento dell'*effort* pur in una situazione di asimmetria informativa post-contrattuale e quindi in presenza di un chiaro rischio di 'azzardo morale' (*moral hazard*). In realtà, oggi disponiamo di una ricca evidenza empirica e sperimentale che testimonia di numerosi comportamenti non riconducibili al solo movente monetario, e ciò anche nelle relazioni, di tipo principale-agente, tipiche dei contesti lavorativi. In particolare, tali studi tendono ad interpretare risultati 'anomali' per i quali la presenza di un incentivo monetario non può rappresentare una spiegazione sufficiente, in termini di fiducia e di reciprocità positiva: se tu dimostri fiducia nei miei confronti (*trustfulness*), io sono disposto a ripagare tale apertura di credito (*trustworthiness*), al di là di calcoli economici in senso stretto (cfr Camerer, 2003; Fehr e Tougareva, 1995). Ciò che emerge in maniera chiara dall'evidenza sperimentale più recente è quindi l'impossibilità di razionalizzare numerosi risultati ottenuti semplicemente sulla base del classico paradigma del *self-interest*, ovvero con esclusivo riferimento a forme di razionalità strumentale in cui l'unica dimensione di analisi rilevante è quella materiale. Considerazioni analoghe vengono sviluppate da Zamagni (2004), che sottolinea come il rapporto tra impresa e lavoratore dipendente possa "assumere le forme dello 'scambio sociale' oppure dello 'scambio di mercato'. Nel primo caso, entrano in gioco elementi

¹⁵ Con l'espressione 'spiazzamento motivazionale' si intende generalmente fare riferimento a quel fenomeno in forza del quale, all'interno di determinati contesti economici, schemi di (presunta) incentivazione basati sulla promessa di benefici monetari (e dunque su motivazioni estrinseche) producono in realtà una diminuzione nella propensione a contribuire del soggetto (fondata invece su una motivazione intrinseca, di natura psicologica o etica), determinando in ultima analisi una vera e propria 'eterogenesi dei fini', ossia un effetto diametralmente opposto a quello desiderato (cfr Frey e Jegen, 2001; Seabright, 2002). Il contributo classico sul tema è senza dubbio rappresentato dal noto studio di Titmuss (1970) sulle donazioni di sangue nel Regno Unito.

immateriale quali lealtà, onestà, attaccamento alla missione che non sono contrattabili, perché si tratta di elementi non verificabili. Nel secondo caso, tutto passa attraverso la definizione di ‘ottimali’ schemi di incentivo. Ora, non vi è chi non sappia che vi è grande differenza, ai fini della performance aziendale, che il rapporto di lavoro sia dell’uno o dell’altro. Ma è evidente che il lavoratore accetterà di entrare in uno ‘scambio sociale’, anziché in uno ‘scambio di mercato’ solamente se l’impresa gli apparirà come soggetto morale che crede e mette in pratica il principio di reciprocità”.

Borzaga, Depedri e Tortia (2004) analizzano l’impatto delle relazioni interpersonali sui livelli di soddisfazione e di lealtà all’organizzazione da parte del lavoratore servendosi di dati ottenuti tramite un questionario condotto su un campione di organizzazioni operanti nel settore dei servizi sociali in Italia. In tale contributo si sostiene che la qualità dell’ambiente relazionale costituisce uno degli incentivi di cui l’impresa si serve al fine di motivare i lavoratori. In particolare, gli autori ipotizzano l’esistenza, dal punto di vista del singolo lavoratore, di un *trade-off* tra livello salariale e livello di relazionalità: egli si trova quindi sulla stessa curva di indifferenza se, data una certa combinazione iniziale di salario e relazionalità, ad una determinata diminuzione salariale (della qualità relazionale) si accompagna un sufficiente incremento della qualità relazionale (salariale). Questo rapporto di sostituibilità esiste tuttavia soltanto se si assume anche che esista una soglia critica tale che se il livello salariale (di relazionalità) si trova al di sotto della stessa, nessun incremento del bene relazionale (salario) può compensarlo e indurre il lavoratore ad impegnarsi. Lo studio conferma l’esistenza di livelli salariali mediamente inferiori nel settore non profit rispetto ad altri settori, in linea con quanto già emerso da lavori precedenti. Inoltre, si evidenzia come la relazionalità influenzi significativamente il sistema motivazionale dei soggetti che operano nel settore dei servizi sociali in Italia e come tale componente rivesta un’importanza maggiore di quella attribuibile al fattore salariale. Anche l’esistenza del *trade-off* ipotizzato tra qualità delle relazioni interpersonali e salario sembra trovare conferma empirica dall’analisi realizzata, compresa la presenza di una soglia minima per entrambe le grandezze, al di sotto della quale (a prescindere dal livello dell’altra variabile), il lavoratore decide di abbandonare l’organizzazione. Borzaga, Depedri e Tortia rilevano inoltre che il livello di beni relazionali appare maggiore nelle ONP che all’interno delle altre forme organizzative (pubbliche e private for-profit) prese in esame.¹⁶

D’altra parte, se è vero che oramai vi è un ampio consenso in letteratura nell’accreditare le ONP come soggetti che, grazie al loro orientamento alla *mission* e non al profitto, si rivelano in grado di attrarre lavoratori e dirigenti guidati principalmente da motivazioni intrinseche, è altrettanto importante sottolineare che anche in tale ambito organizzativo il rischio che il sistema motivazionale e dunque le scelte lavorative di questi soggetti si modifichino nel corso del tempo è costantemente in agguato. In altri termini, anche in questo caso non siamo di fronte ad un fattore di vantaggio comparato su cui la singola ONP possa contare in maniera illimitata semplicemente per il fatto di rispettare il vincolo formale alla non distribuzione degli utili: Fazzi (2000) fa notare opportunamente che “ogni forma organizzativa è soggetta a processi di trasformazione dei fini che prescindono in modo significativo dai valori dei membri dell’organizzazione e che possono incidere direttamente anche sulle motivazioni alla partecipazione”. In assenza di una struttura di *governance* appropriata e venendo meno la capacità di alimentare nelle persone un orientamento non strumentale al lavoro attraverso la realizzazione di processi produttivi aperti e l’accumulazione di un livello elevato di capitale sociale che apre, il rischio di assistere a fenomeni di affievolimento motivazionale in *stakeholder* chiave (dai lavoratori, retribuiti e volontari, ai donatori) – e, conseguentemente, a scelte di allontanamento dall’ONP da parte di tali soggetti – può farsi concreto, con ovvie ripercussioni negative sulla capacità stessa dell’organizzazione di perpetuare

¹⁶ Borzaga (2001) perviene a conclusioni ampiamente convergenti: “Un orientamento strumentale al lavoro (con prevalenza di motivazioni estrinseche) sembra tradursi (...) in una minore fedeltà all’organizzazione. Anche da altre ricerche risulta che la recente evoluzione delle organizzazioni nonprofit verso forme d’impresa più stabili e di tipo imprenditoriale ha risvolti positivi sulla fedeltà all’organizzazione e sui tempi medi di occupazione e, quindi, negativi sulla mobilità dei lavoratori (Mirvis e Hackett, 1992)”.

efficacemente la propria azione nel tempo (cfr Fazzi, 2004; Hirschman, 1970 e Villani e Zarri, 2004). In particolare, l'errore dell'ONP può essere proprio quello di avvalersi di un modello di *governance* che, di fatto, metta a repentaglio una delle sue principali prerogative, ovvero quella speciale attenzione alla formazione e valorizzazione del capitale umano secondo linee coerenti con il perseguimento della *mission* istituzionale che dovrebbe costituirne un fattore di vantaggio comparato rispetto ad altre forme organizzative.¹⁷ È anche per scongiurare esiti involutivi a questo livello e mantenere inalterata la speciale combinazione di capitale umano e capitale sociale che caratterizza le ONP che il bilancio di missione può assolvere ad una funzione rilevante nell'ambito della *governance* organizzativa.

5. Conclusioni

Nei paragrafi precedenti si è chiarito che il possesso del requisito formale del vincolo alla non distribuzione degli utili da parte delle ONP può fungere da segnale capace di attrarre *stakeholder* cruciali come i donatori da un lato e i lavoratori (volontari e retribuiti) dall'altro. Nel contempo, si è rilevata l'insufficienza di tale attributo organizzativo rispetto all'obiettivo di rendere pienamente affidabile l'ente non lucrativo che lo rispetta, mantenendo inalterate l'intensità motivazionale e le disposizioni comportamentali dei propri *stakeholder* chiave nel corso del tempo. È pertanto in questa prospettiva che in uno strumento di rendicontazione sociale come il bilancio di missione è identificabile una leva complementare al *non profit distribution constraint* che, incidendo direttamente nei processi di *governance* dell'ONP, può contribuire in maniera decisiva al mantenimento e al rafforzamento di un profilo identitario non solo formalmente ma anche sostanzialmente coerente con la *mission* organizzativa. È solo nella misura in cui un'ONP si dota stabilmente di un assetto di *governance* compatibile con il perseguimento dei propri obiettivi istituzionali che essa può sperare di preservare e consolidare, nei confronti di tutti i propri *stakeholder*, quel patrimonio fiduciario che inizialmente era stato possibile accumulare soprattutto grazie al rispetto del vincolo formale alla non distribuzione degli utili. Il bilancio di missione può essere considerato un significativo fattore di *rinforzo* delle motivazioni contributive dei donatori e delle motivazioni intrinseche dei lavoratori e dei volontari (Villani e Zarri, 2004), contrastando eventuali spinte 'ambientali' all'affievolimento delle stesse (cfr paragrafo 4). Tale strumento di rendicontazione sociale è infatti potenzialmente prezioso al fine di mantenere un alto livello di identificazione tra i diversi *stakeholder* e l'organizzazione, grazie ad un regolare monitoraggio degli obiettivi e dei risultati sociali conseguiti dall'ONP. In particolare, il bilancio di missione appare importante al fine di favorire l'accumulazione di capitale sociale 'che apre' e dunque la realizzazione di processi produttivi aperti: grazie all'attivazione in forma stabile di tali modalità di relazione tra gli *stakeholder* e l'ONP, quest'ultima può quindi trarre beneficio dall'adozione di un profilo stabilmente *multistakeholder*. Affrontando il problema della *governance* di impresa, Zingales (1998) afferma che "agenti razionali tenderanno ad utilizzare risorse in attività inefficienti, il cui unico (o principale) obiettivo è quello di alterare a proprio vantaggio l'esito della contrattazione *ex post*. Per esempio, un manager potrebbe fare specializzare l'impresa in attività nelle quali egli ha particolari capacità poiché ciò gli consentirebbe di incrementare il proprio contributo marginale *ex post* e, in questo modo, la propria quota delle rendite *ex post* (Shleifer e Vishny, 1989). È interessante rilevare che questo problema non riguarda soltanto i livelli alti della gerarchia, ma tocca trasversalmente tutti i livelli della stessa. Coloro che occupano gradini inferiori

¹⁷ Borzaga e Solari (2001) al riguardo osservano che le imprese sociali, nella misura in cui intendono mantenere il vantaggio competitivo di cui dispongono nella gestione delle risorse umane, sono chiamate ad attenersi a stili di management appropriati e, in particolare, a mantenere stretto il rapporto tra valori, *mission* e pratiche organizzative.

della scala gerarchica, infatti, non avendo molto potere decisionale, tenderanno a sprecare risorse nel tentativo di guadagnare la benevolenza dei propri potenti superiori (Milgrom, 1988). Persino la nota tendenza dei manager a sovra-investire nella crescita può essere visto come un ulteriore esempio di questo problema di fondo. I manager amano espandere le dimensioni della propria attività imprenditoriale perché questo li rende più importanti in termini di valore dell'impresa e, di conseguenza, incrementa il *payoff* che essi possono estrarre dalla contrattazione *ex post*. Naturalmente, un sistema di *governance* può promuovere o scoraggiare tali attività” (traduzione nostra). Tali osservazioni di carattere generale sono estremamente importanti, anche e soprattutto se si tiene conto delle peculiarità delle ONP: in tale contesto organizzativo, infatti, l'assetto di *governance* può e deve essere orientato in una direzione tale da consentire un effettivo perseguimento in via prioritaria della *mission* organizzativa e, pertanto, scoraggiare tendenze comportamentali come quelle sopra riportate. È nostra convinzione che, nell'ambito dell'universo non profit, le ONP saranno tanto più in grado di scongiurare i rischi richiamati da Zingales quanto più decideranno di investire, dal punto di vista della *governance* interna, nella costituzione di un assetto autenticamente *multistakeholder* (come sottolineato nel paragrafo 2) e, in particolare, nella produzione in via continuativa di capitale sociale ‘che apre’ (paragrafo 3), ovvero nella realizzazione di processi produttivi aperti (nel senso indicato da Fazzi, 2000; 2004), nonché in una simultanea valorizzazione di un orientamento al lavoro di tipo non strumentale, guidato da forti motivazioni intrinseche (paragrafo 4). Una tale direzione di marcia garantirebbe all'organizzazione di disporre di un elevato grado di fiducia interna – aggirando così i problemi illustrati da Zingales – come pure di perseguire efficacemente i propri obiettivi prioritari, pur in presenza di una pluralità di portatori di interessi distinti: nell'ottica del rafforzamento di un assetto di questo tipo, il bilancio di missione può quindi configurarsi come uno strumento essenziale di *governance* organizzativa.

Riferimenti bibliografici

Antoci A., Sacco P.L., Vanin P., 2002, Il rischio dell'impovertimento sociale nelle economie avanzate, in Sacco P.L., Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna.

Baldarelli M., 2004, *La mission, la governance e l'accountability delle aziende eticamente orientate nel mercato finanziario: tra teoria e prassi*, *Non Profit*, 3, pp. 599-633.

Barbetta G.P., Maggio F., 2002, *Nonprofit. Il nuovo volto della società civile*, il Mulino, Bologna.

Becchetti L., Paganetto L., 2003, *Finanza etica Commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*, Donzelli editore, Roma.

Ben-Ner A., 2002, *The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Nonprofit Sector*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 1, pp. 5-49.

- Borzaga C., 2001, Sull'impresa sociale, ISSAN Working Paper N. 19, Università di Trento.
- Borzaga C., Depedri S., 2002, Peculiarità e modelli delle cooperative sociali, in Centro studi CGM (a cura di), Comunità cooperative – Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Edizioni Fondazione Agnelli, Torino.
- Borzaga C., Depedri S., Tortia E., 2004, Interpersonal Relations and Job Satisfaction: Some Empirical Results in Social and Community Care Services, Paper presentato al Workshop 'Capitale sociale, motivazioni intrinseche e organizzazioni non profit: problemi e prospettive', 17-18 giugno 2004, Università di Bologna, Facoltà di Economia di Forlì.
- Borzaga C., Mittone L., 1997, The Multistakeholder Versus the Nonprofit Organization, ISSAN Working Paper N. 7, Università degli Studi di Trento.
- Borzaga C., Solari L., 2001, La gestione delle imprese sociali: problemi e prospettive, in Borzaga C., Defourny J. (a cura di), L'impresa sociale in prospettiva europea, Edizioni 31, Trento.
- Borzaga C., Zandonai F., 2002, I contenuti del terzo rapporto sulla cooperazione sociale, in Centro Studi Cgm (a cura di), Comunità cooperative, Fondazione Agnelli, Torino.
- Bourdieu P., 1986, The Forms of Capital, in Richardson J. (a cura di), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Greenwood Press, Westport (Ct).
- Bruni L., Zamagni S., 2004, Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica, il Mulino, Bologna.
- Camerer C., 2003, Behavioral Game Theory, Princeton University Press, Princeton.
- Cima S., Barbeta G.P., 2003, Le dimensioni economiche, in Barbeta G.P., Cima S., Zamaro N. (a cura di), Le istituzioni nonprofit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali, il Mulino, Bologna.
- Coleman J., 1988, Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94S, pp. S95-S120.
- Coleman J., 1990, Foundations of Social Theory, Cambridge University Press, Cambridge.
- Donati P., 1991, Teoria relazionale della società, Franco Angeli, Milano.
- Fazzi L., 2000, L'impresa sociale nella transizione del *welfare*: scenari mobili, in Bicciato F. (a cura di), Finanza etica e impresa sociale, il Mulino, Bologna.
- Fazzi L., 2004, Il bilancio sociale per le ONP: cosa imparare dalla pratica?, in Ecchia G., Marangoni G., Zarri L. (a cura di), Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione.
- Fehr E., Tougareva E., 1995, Do High Stakes Remove Reciprocal Fairness – Evidence From Russia, Discussion Paper, Università di Zurigo.
- Frey B.S., Jegen R., 2001, Motivation Crowding Theory, *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, pp. 589-611.

Glaeser E.L., 2002, The Governance of Not-for-profit Firms, Discussion Paper N. 1954, Harvard Institute of Economic Research.

Glaeser E.L., Laibson D., Sacerdote B., 2000, The Economic Approach to Social Capital, NBER Working Paper N. 7728, Cambridge (Mass.).

Goldin C., Katz L.L., 1999, Human Capital and Social Capital: The Rise of Secondary Schooling in America, 1910-1940, *Journal of Interdisciplinary History*, 29, 4, pp. 683-723.

Grossman S., Hart O., 1980, Takeovers Bids, the Free Rider Problem and the Theory of the Corporation, *Bell Journal of Economics*, 11, pp. 42-69.

Gui B., 1987, Le organizzazioni produttive private senza fine di lucro. Un inquadramento concettuale, *Economia pubblica*, 4-5, pp. 183-192.

Gui B., 1997, Il ruolo del terzo settore: aspetti economici ed etici, in Gui B. (a cura di), Il terzo settore tra economicità e valori, Fondazione Lanza, Gregoriana Libreria Editrice, Padova.

Hansmann H., 1996, The Ownership of Enterprise, Belknap Harvard, Cambridge (Mass.).

Hellywell J.F., Putnam R., 1999, Education and Social Capital, NBER Working Paper N. 7121, Cambridge (Mass.).

Hirschman A., 1970, Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Harvard University Press, Cambridge (Mass.) (trad. it. Lealtà, defezione, protesta: rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti, dello stato, Bompiani, Milano, 1982).

Loury G., 1977, A Dynamic Theory of Racial Income Differences, in Wallace P.A., LeMund P.A. (a cura di), Women, Minorities, and Employment Discrimination, Lexington Books, Lexington (Mass.).

Montebugnoli A. (a cura di), 2001, I processi di riproduzione sociale, Ediesse, Roma.

Musella M., D'Acunto S., 2000, Economia Politica del Non Profit, Giappichelli editore, Torino.

Mutti A., 1998, Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa, il Mulino, Bologna.

Narayan D., 1999, Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty, Poverty Group, PREM, The World Bank.

Olson M., 1965, The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Putnam R., 2004, Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America, il Mulino, Bologna (ed. orig. Bowling alone. The collapse and revival of American community, Touchstone – Simon & Schuster, New York).

Salamon L., 1987, Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations, in Powell W.W. (a cura di), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Yale University Press, New Haven.

Seabright R., 2002, Blood, Bribes and the Crowding-out of altruism by financial incentives, Paper presentato alla 17a EEA-ESEM Conference, 22-24 agosto 2002, Venezia.

Sen A., 1999, *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano, 2000).

Sen A., 2000, Codici morali e successo economico, in Sen A., *La ricchezza della ragione. Denaro, valori, identità. Scelta di scritti*, il Mulino, Bologna.

Titmuss R., 1970, *Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, Allen & Unwin, Londra.

Tondini G., Zarri L., 2004b, *Competizione posizionale e paradossi della felicità nelle economie avanzate contemporanee*, mimeo, Università di Verona.

Uhlener C.J., 1989, Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action, *Public Choice*, 62, pp. 253-285.

Villani R., Zarri L., 2004, Il bilancio di missione come strumento di rafforzamento identitario, in Ecchia G., Marangoni G., Zarri L. (a cura di), *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Milano, in corso di pubblicazione.

Weisbrod B., 1998, Modeling the nonprofit organization as a multiproduct firm: A framework for choice, in Weisbrod B. (a cura di), *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge.

Young D.R., 1999, Economic Decisionmaking by Nonprofit Organizations in a Market Economy: Tensions between Mission and Market, Paper presentato all'Independent Sector Spring Research Forum, Alexandria, Virginia, marzo 1999.

Zamagni S., 2002, Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio, in Zamagni S. (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano.

Zamagni S., 2004, L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI, *CLEONP Working Paper N.1*, Università di Bologna, Facoltà di Economia di Forlì.

Zingales L., 1998, *Corporate Governance*, New Palgrave Dictionary of Economics and Law, MacMillan, Londra.