



**ISSAN**

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

**Via Inama, 5 – 38100 Trento (Italy)**

**Tel. 39.0461.882289**

**Fax 39.0461.882294**

**e-mail: [issan@gelso.unitn.it](mailto:issan@gelso.unitn.it)**

**<http://www-issan.gelso.unitn.it>**

## **LE IMPRESE SOCIALI NEL CONTESTO EUROPEO**

*Carlo Borzaga e Alceste Santuari*

**Working Paper n. 13**

Settembre 2000

Una versione precedente del paper é stata presentata nel corso del seminario su "Cooperativo, associazioni e mutue nella normativa e nelle politiche della Comunità Europea", organizzato dal Centro Documentazione Europea della Provincia Autonoma di Trento in data giovedì 3 dicembre 1998.

## ***Indice***

1. *Introduzione*
2. *La definizione di impresa sociale*
3. *I vantaggi dell'impresa sociale*
4. *L'impresa sociale nella trasformazione dei sistemi di welfare*
5. *Le politiche per lo sviluppo dell'impresa sociale*

## 1. Introduzione

Le organizzazioni di terzo settore possono svolgere, in alternativa o in modo congiunto, più ruoli: di tutela (*advocacy*), di sperimentazione (*pioneering*), di redistribuzione di risorse, di produzione di beni e servizi. Nei sistemi di *welfare* universalistici, come quelli dei paesi europei, le organizzazioni di terzo settore sono state impegnate, fino alla fine degli anni '70, soprattutto nelle prime due funzioni (*advocacy* e *pioneering*), mentre il ruolo redistributivo e di produzione di beni e servizi era diffuso soprattutto tra le organizzazioni *non profit* degli Stati Uniti, caratterizzati da un sistema di *welfare* di tipo residuale.

Nel corso degli anni '80 la situazione si è modificata in modo significativo e nei paesi europei si è assistito non solo ad una crescita quantitativa delle organizzazioni di terzo settore, ma soprattutto ad rafforzamento del loro ruolo produttivo. Questo rafforzamento è la conseguenza:

- a) dell'aumento della domanda di servizi che ha accompagnato la crescita del reddito e della sua progressiva differenziazione in conseguenza della aumentata articolazione dei bisogni;
- b) del ridimensionamento dei sistemi pubblici di *welfare*, soprattutto nei paesi europei, che si è tradotto soprattutto in una stazionarietà (o in una diminuzione) della spesa per la produzione, diretta o affidata a organizzazioni private di servizi sociali e di interesse collettivo.

Lo sviluppo del ruolo produttivo del terzo settore si è quindi inserito nel *gap* tra bisogni crescenti e offerta, soprattutto pubblica, stazionaria o in via di ridimensionamento. Si spiega così perché molte organizzazioni nate per svolgere attività di *advocacy* (organizzazioni di consumatori o utenti, gruppi di volontariato) si siano trasformate in produttori di servizi, come condizione per realizzare la *mission* che ne aveva determinato la nascita.

L'evoluzione verso la dimensione produttiva è stata successivamente e più di recente rafforzata e accelerata dal diffondersi di strategie di delega della produzione di servizi sociali da parte della pubblica amministrazione, in particolare a livello locale.

Il rafforzamento del ruolo produttivo del terzo settore ha determinato una serie di conseguenze:

- a. ha evidenziato i limiti operativi delle forme giuridiche previste dai diversi ordinamenti per lo svolgimento di attività non lucrative, limiti a cui alcuni paesi hanno già iniziato a porre rimedio;
- b. ha reso necessaria una revisione delle strategie di molte organizzazioni di terzo settore (creando difficoltà alle grandi organizzazioni che operavano su scala locale nazionale e favorendo le piccole organizzazioni a dimensione locale) e dei rapporti tra le diverse tipologie organizzative (tra chi produce i servizi e chi mantiene i ruoli di *advocacy* e di redistribuzione);
- c. ha reso necessaria la revisione dei rapporti con la pubblica amministrazione (dal sostegno generico e parziale al *contracting-out*) e ha reso possibile la nascita di rapporti nuovi con il mercato (dalle donazioni, all'instaurarsi di contratti e rapporti di subfornitura);
- d. ha ampliato la tipologia di organizzazioni che compongono il settore e ha modificato la rilevanza attribuita alle diverse forme organizzative. E' in questo contesto che si sviluppano forme di impresa sociale in conseguenza di un processo di rafforzamento della dimensione produttiva dell'associazione e della finalizzazione sociale della cooperativa. All'interno di questo processo, in molti casi associazioni e cooperative sono passate da forme organizzative a base sociale omogenea a *multi-stakeholder*, cioè a organizzazioni con base sociale e organi di controllo composti da più tipologie di portatori di interesse (consumatori, utenti, lavoratori, volontari, ecc.);

Si è quindi venuta a creare una nuova figura organizzativo-imprenditoriale volta a soddisfare interessi di pubblica utilità: l'impresa sociale.

## 2. *La definizione di impresa sociale*

Come possiamo definire un'impresa sociale? Indagare sul concetto di impresa sociale significa valutare similitudini e assonanze, ma altresì distanze, dicotomie e

differenze esistenti nei sistemi giuridici dell'Unione Europea, così da individuare caratteristiche e peculiarità delle singole esperienze.

In Europa, come in Italia, vige una tradizione storica di organizzazioni *non profit*, attraverso le quali i cittadini hanno approntato gli strumenti necessari per rispondere più adeguatamente ai propri bisogni. In Inghilterra, in Francia, in Germania e in Belgio, per esempio, si registrano numerose esperienze organizzative di natura ideale e/o solidaristica che, pur presentando diverse caratteristiche formali e giuridiche, sono da considerarsi a pieno titolo facenti parte della nozione di organizzazioni *non profit*.<sup>1</sup>

In ambito comunitario, infatti, si possono riscontrare alcuni importanti sviluppi e tendenze omogenee, soprattutto in relazione al fenomeno dell'impresa sociale, strumento imprenditoriale *non profit* che assomma in sé in modo innovativo tratti associativi e societari. E' questo probabilmente il terreno più fertile per scorgere similitudini di trattamento e tendenze di sviluppo omogenee. Se, da un lato, infatti, nel panorama europeo, da un punto di vista giuridico ed istituzionale emergono alcune differenze legate per lo più a ragioni storiche e tradizionali delle forme organizzative impiegate, dall'altro lato, da indagini condotte in relazione alle attività, agli obiettivi e

---

<sup>1</sup> In questa sede, è opportuno ricordare che, da alcuni anni, è in corso di elaborazione lo Statuto dell'Associazione Europea (AE): cfr. G. PONZANELLI (a cura di), *Gli "enti" non profit in Italia*, Padova, 1994, p. 399 ss. Per quanto concerne gli obiettivi e gli scopi perseguibili dall'AE, si noti che ad una Associazione Europea non verrà proibito di svolgere attività economiche, né tantomeno è prevista alcuna limitazione circa la misura di tali attività economiche, o circa la "profittabilità" di dette attività (art.1 (1)). Un'Associazione Europea, comunque, deve avere come proprio scopo principale "l'interesse generale" o "promuovere gli interessi commerciali o professionali dei propri membri nelle aree più diverse". (art. 1(1)). Nonostante le incertezze legate all'approvazione dello Statuto sull'AE e le numerose critiche ad esso mosse da più parti, la proposta in discorso rappresenta un'opportunità per le Organizzazioni non profit di operare molto più facilmente a livello europeo. Le organizzazioni *non profit*, in questi anni, sovente sono state ai lati dell'attenzione dei corpi politici dell'UE, i quali non hanno intrapreso significative azioni per la promozione delle organizzazioni di terzo settore. A tutt'oggi, pertanto, la proposta relativa all'Associazione Europea è l'unico pezzo concreto di legislazione del settore specifico delle organizzazioni *non profit* che sia emerso dalle istituzioni della Comunità. Mentre qualsiasi società *for-profit* costituita in uno stato membro può iniziare a svolgere la propria attività in un altro stato membro senza essere per questo costretta a sostenere ancora una volta tutta la procedura relativa all'*incorporation* in un nuovo regime giuridico, alle Organizzazioni non profit non è concessa una simile possibilità. Fondamentalmente, ciò è quanto, invece, il regolamento dell'Associazione Europea vorrebbe rendere possibile per qualunque organizzazione senza fine di lucro che risulti conforme allo statuto. Il diritto vigente prevede che la maggior parte delle organizzazioni *non profit* che si costituiscono in altri paesi non solo debbano cominciare daccapo il processo di registrazione/costituzione, ma che esse debbano altresì fare tutto ciò secondo normative che risultano molto meno armonizzate di quanto sia il caso delle imprese lucrative. Lo Statuto in oggetto potrebbe dunque rendere più semplice per molte organizzazioni non profit lo svolgimento di operazioni transnazionali. L'approvazione dello Statuto relativo all'AE, in sintesi, contribuirebbe indubbiamente a rendere le esperienze comunitarie e le istituzioni in esse operanti più omogenee fra loro e più inclini ad essere applicate su tutto il territorio della Unione Europea.

alle motivazioni su cui si fondano le azioni delle imprese sociali, si rilevano tratti che potremmo definire comuni. Alcuni autori sostengono persino che questi significativi aspetti comuni permetterebbero di avanzare l'ipotesi che si sia venuta configurando una forma di "impresa sociale" specifica dei paesi europei, diversa dalla tradizionale organizzazione *non profit*.<sup>2</sup> Tralasciando le diverse forme giuridiche adottate nei diversi paesi europei, da alcune ricerche realizzate in ambito scientifico emerge che nel corso degli anni '70 e '80, in tutti i paesi europei, si sono create e consolidate organizzazioni private con obiettivi e finalità sociali, le quali sono definite da almeno due fondamentali aspetti che le differenziano da altre organizzazioni a finalità sociali o *non profit*:

1. un'evidente dimensione produttiva di servizi sociali, a favore della comunità, o di beni e servizi come strumento per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati: ciò in buona parte spiega il ricorso a forme e strutture organizzative di tipo imprenditoriale, tra cui spicca quella cooperativa;
2. un'elevata ed incisiva partecipazione alla gestione dei diversi gruppi di portatori di interessi, quali volontari, lavoratori, utenti, enti pubblici e privati, la quale è garantita dalla composizione della base sociale e da forme di gestione di carattere democratico.<sup>3</sup>

Mentre il primo aspetto è il risultato innanzi tutto delle riforme dei sistemi di *welfare state* e dell'evoluzione della domanda di servizi, la seconda è la conseguenza di scelte consapevoli, motivate dall'importanza attribuita alla partecipazione dei volontari, degli utenti e più in generale dei rappresentanti della comunità nelle attività che si prefiggono di combattere l'esclusione sociale. Invero, partecipazione e democrazia costituiscono parte integrante della filosofia dell'azione dei promotori delle suddette attività. Di questa evoluzione vi è ancora scarsa consapevolezza, come dimostrano le resistenze, da parte sia delle organizzazioni sociali sia delle autorità pubbliche, a riconoscere la natura produttiva e, quindi, imprenditoriale di queste organizzazioni e ad adottare le conseguenti modifiche legislative e a definirne in modo coerente le caratteristiche. Dal consolidamento di detta forma imprenditoriale a finalità sociale possono però derivare alcuni indubbi vantaggi, quali un aumento dell'offerta di servizi sociali, l'alleggerimento delle responsabilità dei sistemi pubblici di *welfare*, la maggior soddisfazione dei bisogni ed infine, la creazione di nuova occupazione. Quest'ultimo

---

<sup>2</sup> C. BORZAGA, *L'evoluzione del welfare State e il ruolo della cooperazione sociale in Europa. Sintesi della ricerca*, 1995, p. 15.

risultato trova conferma nelle lungimiranti intuizioni contenute nel libro bianco di Delors dedicato a "Crescita, competitività e occupazione" pubblicato nel 1994.

Da allora, le istituzioni comunitarie sono impegnate nella ricerca di misure ed azioni rivolte a promuovere la crescita del terzo settore. Accanto ai numerosi e proficui programmi di ricerca e di network finanziati, in questi anni, dalla Commissione Europea,<sup>4</sup> è degna di nota la Comunicazione della Direzione Generale XXIII della Commissione sulla *“Promozione del ruolo delle associazioni e fondazioni in Europa”*, documento emanato nel gennaio 1998. In esso, si specifica, tra gli altri punti, la necessità di definire un’adeguata disciplina giuridica delle organizzazioni non profit a livello degli stati membri, da realizzarsi in stretta connessione, a livello comunitario, con un maggiore riconoscimento e valorizzazione del ruolo di tali organismi nell’ambito delle politiche nazionali ed europee in generale.

Quali sono, dunque, le caratteristiche che le imprese sociali devono presentare?

- a) esse devono avere natura privata, anche se possono ricomprendere tra i promotori e i soci istituzioni pubbliche. Queste ultime non devono tuttavia essere gli unici membri, né avere un ruolo dominante;
- b) devono avere un elevato grado di autonomia gestionale sia dagli enti pubblici sia da altre organizzazioni private;
- c) devono produrre e vendere servizi di interesse collettivo, cioè sia servizi a carattere strettamente sociale, sanitario ed educativo, sia, più in generale, servizi di interesse collettivo o comunitario, nonché servizi che sono percepiti come sociali dalla comunità (ad esempio il turismo sociale) o dalla collettività (ad esempio la manutenzione ambientale). Pertanto risultano escluse da questa definizione le organizzazioni che svolgono soltanto funzioni di *advocacy* o redistributive (ad esempio *grant giving foundation or association of consumers*);
- d) possono assumere qualsiasi forma legale, purché essa abbia le caratteristiche che la legislazione nazionale prevede per le iniziative che intendano definirsi a finalità sociale. Queste caratteristiche possono essere:

---

<sup>3</sup> C. BORZAGA, *Verso un modello di impresa sociale europea*, in *IMPRESA SOCIALE*, 23/1995, p. 6.

<sup>4</sup> In particolare, si segnala l’Azione Pilota *“Third System and Employment”*.



- *non profit distribution constraint*,

- partecipazione degli utenti, dei lavoratori o della comunità alla gestione d'impresa,

- gestione democratica;

e) le entrate con cui l'impresa finanzia la propria attività possono avere indifferentemente provenienza pubblica o privata, ma esse devono essere almeno in parte commisurate ai servizi prodotti. Sono quindi escluse le organizzazioni che vivono esclusivamente o in prevalenza di donazioni private o contributi pubblici.

Ma come si distinguono le imprese sociali dalle organizzazioni *non profit* tradizionali che, in alcuni paesi sono fortemente radicate e ampiamente sviluppate? Coerentemente con la definizione sopra delineata, i criteri principali di distinzione adottati sono i seguenti:

- la natura produttiva e la propensione alla vendita (a privati o a enti pubblici) dei servizi; a differenza delle imprese sociali, le organizzazioni tradizionali sono di norma impegnate o in attività di *advocacy*, o nella trasformazione di flussi finanziari in servizi distribuiti a titolo gratuito o sottocosto, senza corrispondenza tra la quantità dei servizi erogati e l'ammontare dei finanziamenti;
- il grado di autonomia; a differenza delle imprese sociali, le organizzazioni sociali dipendono fortemente nei finanziamenti e nella gestione dell'attività dalla pubblica amministrazione o da grandi organizzazioni nazionali;
- l'innovatività del servizio prodotto; cioè la capacità di soddisfare anche bisogni non rientranti in quelli tradizionalmente offerti dai sistemi pubblici di *welfare*.

In sintesi per essere definita impresa sociale l'organizzazione deve essere caratterizzata da una forte natura produttiva, da un elevato grado di autonomia e da un certo livello di innovatività di prodotto o di processo.

### 3. *I vantaggi dell'impresa sociale*

Nella definizione adottata sono implicite alcune assunzioni concernenti da un lato, il ruolo che l'impresa sociale si avvia a svolgere e in parte sta già svolgendo nelle economie europee, dall'altro i vantaggi che l'impresa sociale presenta nella produzione e

vendita di servizi collettivi nei confronti delle imprese *for profit* e delle altre organizzazioni *non profit*.

Nell'ambito delle iniziative con finalità sociali volte a produrre servizi è possibile individuare due modelli organizzativi. Il primo, di derivazione statunitense e che sta avendo una certa eco anche in Europa, è legato strettamente al concetto di *non profit* che operativamente si esplica attraverso il vincolo alla distribuzione dei profitti. La presenza di un tale vincolo, tuttavia, non garantisce affatto la finalità sociale di un'iniziativa: negli Stati Uniti la maggioranza degli ospedali ha una configurazione *non profit*, ma i poveri possono accedervi con grandissima difficoltà; anche la Harvard University è una istituzione *non profit*, ma non sembra avere finalità sociale. Un vincolo alla distribuzione dei profitti quindi, appare essere una condizione necessaria ma non sufficiente a garantire un orientamento volto alla soddisfazione degli interessi della collettività. E' però un formidabile meccanismo di sviluppo: l'obbligo di reinvestire in tutto o in parte gli utili, una volta remunerato il lavoro, garantisce un flusso di risorse per la crescita.

Il secondo modello organizzativo è invece di derivazione europea ed è basato sul meccanismo della partecipazione e del controllo democratico. Le finalità dell'iniziativa sono garantite soprattutto da un'ampia e articolata base sociale. Questo significa che nella base sociale debbono essere presenti i portatori di interessi (quali: lavoratori, utenti dei servizi, consumatori dei prodotti, volontari) o almeno i più importanti tra essi. In un numero crescente di esperienze nella stessa organizzazione sono presenti più tipologie di portatori di interessi; si parla in questi casi di *multi-stakeholder organisations*. In questo tipo di organizzazioni la garanzia che l'organizzazione persegua finalità sociali non è affidata ad un vincolo, non è statica e stabilita una volta per tutte, ma è soggetta ad un processo trasparente di mediazione tra interessi diversi.

In generale, l'impresa sociale, specie se *multi-stakeholders*, presenta tutti i vantaggi delle tradizionali organizzazioni *non profit* nei confronti delle imprese *for profit* e della pubblica amministrazione, a fronte di una maggiore efficienza e, in alcuni casi, di un maggiore controllo della qualità dei servizi offerti.

In primo luogo, l'impresa sociale è la modalità organizzativa preferibile in presenza di asimmetrie informative. Una delle ragioni principali che ostacolano l'offerta privata *for profit* di servizi è l'esistenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatore

che determina opacità nelle transazioni e quindi riluttanza a orientare i consumi verso i servizi. Il consumatore infatti incontra particolari difficoltà a controllare la qualità di questi servizi, e spesso anche la quantità, e quindi a stabilire se il prezzo che gli viene chiesto corrisponde al loro valore reale. Il produttore, se orientato al profitto, è nelle condizioni di ingannare con relativa facilità il consumatore, massimizzando il proprio ricavo soprattutto a scapito della qualità. Questa situazione impedisce o limita il formarsi di una domanda pagante per i servizi e rallenta il processo di trasformazione del modello di consumo da un modello dove prevalgono i beni verso uno a maggior contenuto di servizi, processo già di per sé non facile perché richiede che i consumatori modifichino mentalità e comportamenti.

Da questo punto di vista l'impresa sociale che è creata nell'interesse, anche se non esclusivo, sia dei consumatori/utenti e della comunità locale che di coloro che vi lavorano, in una situazione mista di mercato pubblico e privato, è in grado di garantire la qualità dei servizi offerti e di contribuire a creare un sistema di relazioni fiduciarie tra consumatori e produttori. Infatti essa è comunque limitata nella distribuzione di profitti e non è quindi incentivata a ridurre la qualità dei servizi offerti per far guadagnare di più i proprietari. A questa forma di controllo indiretto aggiunge, se *multi-stakeholder* il controllo diretto garantito dalla partecipazione alla *membership* e agli organi di gestione degli stessi consumatori, dei loro rappresentanti o dei rappresentanti della comunità locale, come i volontari.

L'instaurarsi di relazioni fiduciarie tra produttori e consumatori di servizi favorisce inoltre il formarsi di una domanda pagante e, nello stesso tempo, rende più agevole la stessa individuazione dell'esistenza di domanda e la definizione della sua quantità. Le distorsioni nel modello di consumo evidenziate in precedenza, infatti, causano difficoltà a rilevare le preferenze dei consumatori: la maggior parte dei servizi in questione ha caratteristiche di meritorietà e quindi, se venissero lasciati solo al mercato, cioè alle decisioni di imprese *for profit*, sarebbero prodotti in quantità inferiori a quelle ritenute socialmente desiderabili.

Ulteriori elementi di superiorità dell'impresa sociale rispetto alle organizzazioni *non profit* sono individuabili nella diversa capacità di reperire risorse, soprattutto finanziarie e nella potenzialmente maggiore efficienza. Non essendo completamente vincolate nella distribuzione di utili (come nel caso delle cooperative) e potendo in alcuni casi

remunerare una parte del capitale (quello sottoscritto da soci finanziatori o quello messo a disposizione dai soci sotto forma di prestiti) le imprese sociali hanno maggiori possibilità rispetto alle *non profit* tradizionali di finanziare non solo l'attività ordinaria, ma anche progetti di sviluppo.

Questa capacità di remunerare, seppur in modo limitato, il capitale ha anche favorito lo sviluppo in tutti i paesi europei di istituzioni finanziarie specializzate nella raccolta di risparmio etico e nell'investimento in iniziative a carattere sociale. Esse sono cosa completamente diversa dalle *umbrella organisations* anglosassoni: mentre queste raccolgono donazioni, le nuove istituzioni europee finanziano progetti, a tassi di interesse contenuti, ma con l'impegno alla restituzione dei mezzi finanziari prestati.

Pur essendo costituite per scopi diversi dalla massimizzazione del profitto, alcune caratteristiche dell'impresa sociale permettono di ritenere che essa possa essere, a differenza della *non profit* tradizionale, non meno efficiente di una impresa *for profit*. Dal punto di vista dell'efficienza i vantaggi delle imprese sociali nei confronti delle imprese *for profit* sono ascrivibili alla capacità di contenere i costi di produzione dei servizi che genera non solo una maggiore possibilità di produrre per la domanda pubblica, ma soprattutto, in prospettiva, di attrarre domanda privata. Le determinanti di questa capacità di contenere i costi possono essere così sintetizzate:

- a. la partecipazione al controllo anche di categorie di portatori di interessi, come i consumatori e i volontari, diverse da quelle che ricavano benefici monetari dall'appartenenza all'organizzazione, dovrebbe garantire un controllo operativo dei costi, soprattutto quando i servizi sono offerti ai consumatori a titolo oneroso. Inoltre, la partecipazione dei consumatori coinvolti spesso anche come *co-producer*, riduce i costi di produzione favorendo il loro impegno diretto nella produzione, anche tramite il lavoro volontario, e riducendo l'incentivo ad adottare comportamenti opportunistici;
- b. le imprese sociali sono in grado di attrarre risorse umane ed economiche a costo nullo: il lavoro volontario, importante soprattutto nelle fasi di avvio dell'iniziativa, in quanto riduce sensibilmente il costo dello *start-up*, e le cui prestazioni sono spesso ad alto livello di specializzazione; le donazioni, destinate sia a coprire i costi di gestione che a costituire il capitale di esercizio;

- c. le imprese sociali, essendo costituite da un gruppo di persone che, pur portatrici di interessi diversi, condividono la *mission* dell'organizzazione, garantiscono un elevato livello di *effort*, soprattutto in presenza di contratti di lavoro incompleti. Il controllo dell'*effort* è un aspetto di particolare rilevanza nella produzione di servizi alla persona e alla comunità, che sono caratterizzati da un elevato contenuto di relazionalità. In un settore come questo, dove la qualità del prodotto dipende principalmente dall'impegno dei lavoratori, è più difficile, quindi più costoso, il controllo di questo impegno. Sono proprio le difficoltà a controllare l'impegno dei lavoratori e i possibili comportamenti opportunistici, una delle cause della bassa efficienza delle unità pubbliche di produzione e della limitata diffusione di imprese *for profit* in questo tipo di attività;
- d. le imprese sociali presentano un elevato grado di flessibilità nell'uso della forza lavoro. E' questa una caratteristica tipica delle organizzazioni con finalità sociale ma che, nel caso dell'impresa sociale, risulta rafforzata dalle migliori capacità organizzative. Questa flessibilità si riscontra soprattutto nella struttura degli orari di lavoro, e quindi di erogazione dei servizi, nella maggiore varietà di mansioni che i lavoratori sono in grado ed acconsentono a svolgere e nell'applicazione degli standard. In generale la flessibilità nelle imprese sociali si traduce non solo in minori costi, ma anche in migliore qualità.
- e. le imprese sociali sono caratterizzate da salari inferiori a quelli delle unità pubbliche di produzione - la definizione dei salari avviene cioè in funzione del budget disponibile e non viceversa - compensati da altri aspetti della prestazione lavorativa. Alcune ricerche sul costo del lavoro in queste organizzazioni hanno dimostrato, infatti, che i livelli salariali sono di norma inferiori a quelli delle unità di offerta pubbliche e *for profit*, senza che ciò determini una maggiore mobilità dei lavoratori, data l'esistenza di un *trade-off* tra remunerazione monetaria e altre caratteristiche del lavoro: condivisione della *mission* dell'organizzazione, maggior flessibilità, migliore ambiente di lavoro.

Questi vantaggi si sovrappongono all'interno delle imprese sociali creando spesso effetti cumulativi, che offrono spazi significativi all'innovazione organizzativa e sociale.

In sintesi, lo sforzo di coniugare finalità sociale, tutela dell'utente e gestione imprenditoriale consente all'impresa sociale di conseguire un equilibrio difficilmente raggiungibile sia dalle imprese ordinarie che dalle tradizionali organizzazioni *non profit*.

A fronte di questi vantaggi l'impresa sociale presenta svantaggi piuttosto limitati rispetto alle imprese *for profit* e alle tradizionali organizzazioni *non profit*. Due in particolare vanno tenuti in considerazione: maggiori costi di gestione, a causa della maggior complessità del processo decisionale, dovuta alla necessità di tener conto di interessi diversi e minor capacità di attrarre donazioni, a causa del carattere più produttivo. Quest'ultimo svantaggio non sembra tuttavia assumere un rilievo particolare: le donazioni infatti non hanno mai rappresentato una fonte di reddito significativa al di fuori dei paesi anglosassoni e anche in questi la loro rilevanza è fortemente diminuita negli ultimi anni.

#### 4. *L'impresa sociale nella trasformazione dei sistemi di welfare*

Nei diversi contesti europei, è possibile ricavare le seguenti considerazioni riguardanti le esperienze di gestione privata di servizi sociali a carattere imprenditoriale, ma con finalità collettiva:

- a. le imprese sociali esistono in tutti i paesi, anche in quelli con un settore *non profit* tradizionale e più strutturato e in quelli con un *welfare state* più consolidato;
- b. risulta chiaro un maggior sviluppo dell'impresa sociale nei paesi a *welfare* debole, principalmente nei paesi latini, Grecia compresa; questi paesi sono caratterizzati dal paradosso della crisi di un sistema di welfare non ancora pienamente realizzato e quindi stanno percorrendo più di altri strade innovative;
- c. la comparsa delle imprese sociali è piuttosto recente, il fenomeno ha iniziato a svilupparsi in momenti differenti;
- d. le imprese sociali sono ancora fortemente concentrate nei servizi sociali più tradizionali, anche se si stanno strutturando esperienze nella produzione di servizi di più ampio interesse collettivo;

- e. le imprese sociali sono ancora molto dipendenti dai finanziamenti pubblici principalmente a causa di una forte specializzazione settoriale e del modo in cui sono regolate le politiche di *welfare* nei vari paesi;
- f. emerge tuttavia l'esistenza e la dinamicità di esperienze dotate di autonomia o perché raccolgono domanda e risorse private o perché utilizzano finanziamenti pubblici, ma su progetti autonomi; si vanno però diffondendo velocemente esperienze
- g. si riscontra, in alcuni casi, molta fantasia nell'organizzazione, nella definizione del processo produttivo, nel rapporto con le persone e con la comunità, nelle modalità di individuazione di bisogni: questo può essere considerato un indicatore dell'esistenza di una "imprenditorialità sociale" che promette ulteriori frutti;

Le evidenze empiriche contenute nelle considerazioni precedenti e soprattutto il diverso grado di sviluppo, possono essere spiegate attraverso un esame della relazione tra l'emergere di imprese sociali e la trasformazione dei modelli di offerta dei servizi di *welfare*. Schematicamente possiamo individuare tre modelli storicamente affermatasi in Europa:

- a. offerta pubblica prevalente: Danimarca, Svezia, Finlandia e Regno Unito;
- b. finanziamento pubblico, ma rilevante offerta privata attraverso organizzazioni consolidate fiduciarie della pubblica amministrazione: Germania, Olanda e Francia;
- c. scarsa offerta di servizi e larga prevalenza di trasferimenti: Italia, Spagna, Portogallo e Grecia.

Il modello ad offerta pubblica prevalente sta seguendo due linee di trasformazione diverse sia per modalità che per tempi.

I **paesi scandinavi** stanno modificando molto lentamente il loro *welfare system*. In prima approssimazione una tradizione radicata e una estesa offerta pubblica di servizi, possono essere considerati un freno rilevante allo sviluppo di mercati misti pubblico-privato, sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda. In questi paesi, in Danimarca in particolare, il modello di welfare pubblico regge ancora e la depubblicizzazione di alcuni servizi non è vista come una necessità. La gratuità dei

servizi è tuttora percepita come elemento essenziale, quasi etico, dell'intervento e quindi anche iniziative che potrebbero ragionevolmente chiedere un contributo anche non simbolico agli utenti, preferiscono ottenere finanziamenti dal sistema pubblico. Le persone impegnate nell'offerta di servizi sociali al di fuori delle strutture pubbliche tendono a percepirsi come operatori, professionisti dell'intervento sociale, piuttosto che come imprenditori o almeno come parte di una esperienza che impone attenzione all'economicità di gestione. Cioè tendono a trasporre all'esterno un modello di lavoro dipendente di tipo specialistico.

Si riscontrano comunque linee di evoluzione interessanti. In Finlandia, ad esempio, il dibattito è molto avanzato (Leila, 1995) e stanno emergendo imprese sociali che utilizzano generalmente la forma cooperativa. Anche in Svezia nuove forme cooperative stanno svolgendo un ruolo crescente nell'offerta di alcuni servizi di welfare, tuttavia il modello svedese sembra orientato verso un modello dove esiste offerta privata, ma fortemente dipendente dal sistema pubblico. In generale comunque, aumenta l'offerta privata, pur senza che l'offerta pubblica diminuisca.

Molto diversa è la situazione del **Regno Unito** che si sta muovendo da tempo verso la privatizzazione e il *contracting-out* dei servizi. E questa evoluzione è vista principalmente come conferimento di questi servizi al settore privato piuttosto che ad organizzazioni del terzo settore (non a fini di lucro, volontarie, cooperative ecc.). Tuttavia le autorità statali locali non possono essere considerate meri acquirenti di servizi. Essi continuano ad avere un ruolo maggioritario, anche se probabilmente declinante, nell'offerta di servizi. Il settore *non profit* ha comunque un ruolo crescente in questa trasformazione,<sup>5</sup> tanto più che le caratteristiche delle imprese private lasciano al privato sociale un grande spazio potenziale. Dimensione e redditività del *business* infatti orientano le imprese private verso la gestione di iniziative come gli ospedali, mentre le iniziative ad alta intensità di lavoro, a redditività inferiore e più incerta, sono molto meno ricercate.

---

<sup>5</sup> In merito al rapporto intercorrente tra autorità locali e organizzazioni *non profit* e alle funzioni che queste ultime sono chiamate ad assolvere, di interesse è quanto affermato dal *Chief Charity Commissioner*, Richard Fries, nell'ottobre 1998: "*Strong partnerships between charities and public bodies are essential to the delivery of good quality, value for money public services in the fields like social welfare, health and education. Charities cannot be mere agencies of public authorities and equally important is the ability of charities to retain and assert their independence from government and government bodies.* (Charity Commission: 29 October 1998)".



Le autorità locali stabiliscono di norma con le imprese private un rapporto del tipo acquirente/fornitore.<sup>6</sup> Se non sono soddisfatte del servizio si rivolgono ad altre imprese. Non hanno quindi una forte tendenza a creare *partnership* progettuali, volte al soddisfacimento di nuovi bisogni o all'innovazione nel soddisfacimento di bisogni tradizionali.<sup>7</sup> Le iniziative di tipo *bottom-up* trovano comunque un canale nell'esperienza consolidata del *community business*.

Il caso del Regno Unito permette di introdurre la discussione sul problema della creazione di un *welfare market*, vista dal lato dell'offerta. L'approccio britannico è infatti rispondente ad una visione secondo la quale il privato è comunque più efficiente del pubblico e il mercato è in grado di coordinare al meglio la produzione di qualsiasi bene o servizio. Sulla base di queste ipotesi le organizzazioni private di qualsiasi natura (*profit* o *non profit*) diventano sostitutive dell'intervento pubblico.

Nei paesi dove l'offerta di servizi privata ha storicamente un ruolo importante, si determina un paradosso interessante: un settore *non profit* molto strutturato e di grande tradizione svolge un ruolo simmetrico a quello del welfare state nell'ostacolare l'affermarsi di una offerta privata di servizi pubblici con caratteristiche imprenditoriali che si rivolga ad una domanda pubblica e privata. Le organizzazioni *non profit* tradizionali infatti, tendono a perpetuare una forte dipendenza dagli enti pubblici. Il modello quindi si sta consolidando ma è contrassegnato da scarsa innovatività e, talvolta, da debolezze organizzative.

In **Germania**, ad esempio, prevale un modello estremamente rigido che ostacola la nascita di mercati misti pubblico-privato in tutte le aree di intervento che riguardano i servizi sociali. I servizi sociali alle persone sono infatti normalmente forniti dalle grandi istituzioni benefiche e dalle organizzazioni ad esse affiliate. Queste istituzioni benefiche (sette in totale, di cui quattro quelle veramente importanti) hanno una lunga tradizione

---

<sup>6</sup> Si tratta del fenomeno conosciuto con il termine "*contract culture*" attraverso cui promuovere rapporti più equi tra organizzazioni *non profit* e autorità locali e in cui le prime possano migliorare il loro status come il risultato di contratti negoziati con successo con le seconde. In alcuni casi, le autorità locali elaborano un documento in cui si evidenzia il loro concetto di *partnership* con le organizzazioni *non profit*. Per una disamina approfondita della "*contract culture*" nel Regno Unito, vedi D. MORRIS, *Charities and Contract Culture: Partners or Contractors? Law and Practice in Conflict*, The University of Liverpool, Charity Law Unit, July 1999.

<sup>7</sup> Il concetto di *partnership* non sempre risulta chiaro da parte delle organizzazioni *non profit*: "*I suppose one of the aspects of having a partnership is trust and there is plainly no trust from the [Purchasing Authority] through its document. It's policing and monitoring and that can't be interpreted as being a partnership relationship at all*". Così in D. MORRIS, *Charities and Contract Culture*, op. cit., p. 18.

di intervento, in alcuni casi legata alle Chiese. A causa dell'applicazione rigorosa di un principio di sussidiarietà, secondo il quale lo stato deve offrire la gestione dei servizi sociali in primo luogo alle istituzioni benefiche, in Germania queste istituzioni hanno di fatto un monopolio nella fornitura dei servizi sociali. Questo modello è inoltre regolato in modo rigoroso da un Codice di Sicurezza Sociale (*Sozialgesetzbuch*).

Un altro rilevante problema che caratterizza la situazione tedesca, deriva dall'obbligo per le organizzazioni che vogliono gestire servizi di assumere la forma di *non profit*. Lo status di *non profit* viene verificato ad intervalli regolari dagli uffici fiscali dello stato. Se l'assetto *non profit* non viene riscontrato, i privilegi fiscali vengono revocati e l'organizzazione può essere costretta a pagare anni di arretrati: questo normalmente significa la bancarotta.

Anche in **Francia** si registrano forti elementi di rigidità nell'offerta di servizi sociali da parte dei privati, dovuti al fatto che le organizzazioni che gestiscono servizi per conto dello stato ritengono di dover essere remunerate perché stanno svolgendo un servizio pubblico e trovano difficile accettare l'idea della costruzione, anche parziale di mercati pubblici e privati attorno alle loro attività.

I paesi mediterranei che presentano vistose carenze nell'offerta di servizi sono caratterizzati dal paradosso della crisi di un sistema di welfare non ancora pienamente realizzato. Il peso delle voci relative ai trasferimenti, infatti, sta costringendo comunque questi paesi a ridimensionare le spese per il *welfare*. Tuttavia, proprio perché con poche forme consolidate di offerta sia pubblica che privata di servizi, Italia, Spagna e Portogallo stanno percorrendo più di altri strade innovative che coniugano aderenza ai bisogni, innovatività e capacità di auto-organizzazione. Anche la Grecia, sia pure in misura minore e più contraddittoria, si sta muovendo in questa direzione. Le organizzazioni private che vendono servizi di interesse collettivo assumono una molteplicità di forme - associazioni, fondazioni, cooperative, società di persone e di capitali ecc. - tuttavia la grande maggioranza delle iniziative ha una esplicita finalità sociale o comunque collettiva e si richiama ad esperienze che affondano le radici nel *non profit* e nel volontariato. I paesi mediterranei stanno evolvendo, sia pur in modo caotico, verso un modello composito di finanziamento e gestione pubblici e privati.

In generale, comunque, in Europa risulta prevalere una visione in cui il ricorso all'offerta privata, soprattutto quando è in sostituzione di offerta pubblica, va finanziato

totalmente o almeno parzialmente da fondi pubblici. All'interno di questa di questa visione un ruolo importante stanno comunque assumendo le iniziative a completamento dell'intervento pubblico per tutti quei servizi che non sono prodotti, in tutto o in parte, o finanziati dal sistema pubblico di *welfare*, ma di cui esistono il bisogno o una domanda latente. La convinzione che esista una disponibilità ad acquistare servizi di *welfare*, che può essere stimolata ad esempio attraverso la concessione di agevolazioni, soprattutto fiscali, e di sostegni a favore dei gruppi più svantaggiati per garantire uguaglianza di accesso ai servizi, si sta facendo strada in tutti i paesi. In alcuni casi tuttavia questa convinzione è ostacolata, o vista con perplessità, dalle organizzazioni *non profit* più consolidate.

##### 5. *Le politiche per lo sviluppo dell'impresa sociale*

Le imprese sociali scontano una generale carenza di adeguate forme giuridiche in quasi tutti i paesi europei. Dai rapporti nazionali, infatti, emergono molte differenze tra le imprese sociali, dovute alla diversa idoneità a svolgere attività economica delle varie forme giuridiche. Il risultato di questa situazione è duplice. Si rileva in primo luogo un utilizzo delle forme giuridiche più idonee tra quelle disponibili, che ha determinato una preferenza per le forme tipiche del *non profit* e un loro adattamento alle esigenze dettate dalla gestione di attività economiche, con due significative eccezioni: le cooperative sociali in Italia; le *société à finalité sociale* in Belgio. In secondo luogo si registrano pressioni crescenti sul legislatore per ottenere inquadramenti più consoni all'impresa sociale.

Appare quindi evidente che lo sviluppo di imprese sociali può essere significativamente sostenuto innanzitutto attraverso una ridefinizione delle forme giuridiche che operi in tre direzioni:

- facilitare lo svolgimento di attività produttive;
- rafforzare i vincoli che garantiscono il mantenimento delle specificità che danno luogo a vantaggi comparati: democraticità, base sociale mista, principio della "porta aperta".

- aumentare la trasparenza nella gestione delle imprese sociali, anche attraverso l'imposizione di forme di contabilità sociale.

Il dibattito in sede comunitaria sullo statuto associativo e cooperativo appare, alla luce dei risultati di questa ricerca, ormai datato. Le azioni volte a definire una forma giuridica europea della cooperativa e dell'associazione, si stanno orientando a rendere molto *business oriented* la cooperativa e di limitare la possibilità delle associazioni di svolgere attività economiche. Al contrario, lo sforzo dovrebbe essere quello di pervenire ad un forma giuridica europea dell'impresa sociale, cui potrebbe accompagnarsi la definizione a livello comunitario delle caratteristiche del bilancio sociale, così come è accaduto per il bilancio delle imprese ordinarie.

Una seconda serie di ostacoli per lo sviluppo delle imprese sociali segnalati dalle ricerche nazionali riguarda l'incomprensione delle trasformazioni in atto da parte della pubblica amministrazione. Tale incomprensione si percepisce principalmente nelle modalità di affidamento dei servizi. L'impresa sociale viene infatti penalizzata da due opposti comportamenti:

- a. in alcuni casi viene ignorato il problema della qualità dei servizi, assegnando un peso determinante alle componenti di prezzo delle offerte;
- b. in altri casi l'affidamento all'esterno avviene attraverso organizzazioni che risultano fortemente dipendenti dalla pubblica amministrazione.

Occorrono invece modalità più chiare di *contracting-out* che agevolino l'innovazione senza compromettere la qualità dei servizi. Da questo punto di vista va tenuto conto che, generalmente, gare completamente aperte favoriscono l'innovazione, ma mettono a repentaglio la qualità, mentre gare chiuse senza possibilità di accesso per nuovi competitori, favoriscono la qualità, ma rendono difficile l'innovazione e penalizzano l'efficienza. In questo senso anche procedure di delega consolidata al privato sociale non favoriscono l'emergere e il rafforzarsi di imprese sociali.

Da questo punto di vista, si segnala il ruolo distorsivo che stanno svolgendo le normative comunitarie sulla concorrenza e in materia di appalti, che tendono ad appiattire le varie forme di impresa sociale sulle imprese tradizionali. Una revisione di questa normativa che tenga conto, al contempo, della specificità sia dell'impresa sociale che dei servizi offerti appare urgente.

Accanto allo sviluppo del *contracting-out* dovrebbero essere sperimentate modalità di finanziamento che restituiscano all'utente una maggiore autonomia nella scelta dei fornitori di servizi. Il *voucher* in Europa non ha conosciuto ancora una diffusione adeguata perché cozza contro una radicata concezione di *welfare state* universalistico. Tuttavia, con vincoli precisi di utilizzo e interventi a protezione delle fasce più deboli della popolazione questa obiezione può essere rimossa.

Tra le politiche che, se adottate favorirebbero una diffusione dell'impresa sociale, un ruolo importante è rivestito dalle politiche di defiscalizzazione delle spese per l'acquisto di servizi. In questo modo si può agevolare lo sviluppo della componente più produttiva del terzo settore mediante l'attivazione di domanda pagante. E' possibile argomentare che le mancate entrate dovute alla defiscalizzazione, sarebbero compensate da un aumento del gettito dovuto alla maggiore occupazione generata dallo sviluppo di un'offerta privata di servizi.

Attualmente tra i vari stati europei c'è una grande differenziazione per quanto riguarda la defiscalizzazione della domanda di servizi. A livello comunitario potrebbe essere interessante ripensare l'imposta sul valore aggiunto (I.V.A.) europea, progettando una sorta di VAT sociale più leggera per le organizzazioni private che offrano un determinato tipo di servizi. Un tentativo di modificare l'attuale disciplina in materia di I.V.A. sembra rinvenirsi nella Direttiva 1999/85/CE del Consiglio Europeo del 22-10-99 (pubblicata nella Gazzetta ufficiale delle Comunità europee del 28-10-99, L 277/34) che modifica la direttiva 77/388/CEE, con riguardo alla possibilità di introdurre a titolo sperimentale un'aliquota I.V.A. ridotta sui servizi ad alta intensità di lavoro. Si tratta di una misura atta ad introdurre un'aliquota I.V.A. ridotta per quei servizi che rispondono ai seguenti requisiti:

- (a) essere caratterizzati da un'alta intensità di lavoro;
- (b) essere prestati direttamente ai consumatori finali;
- (c) avere principalmente natura locale e non essere atti a creare distorsioni della concorrenza;
- (d) originare una stretta connessione tra i prezzi minori risultanti dalla riduzione dell'aliquota ed il prevedibile aumento della domanda e dell'occupazione

L'ultima serie di interventi che dovrebbero essere messi in atto dagli stati membri e dall'Unione europea sono quelli riguardanti il sostegno alla nascita, alla trasformazione e al potenziamento di organizzazioni con le caratteristiche di imprese sociali. Gli interventi possibili sono di diversa natura:

- detassazione dell'offerta. E' questa la via più classica di sostegno, ma non è sufficientemente sviluppata: quasi in nessun paese è detassata la nascita di imprese sociali, mentre più diffusa è la detassazione degli utili e quasi sempre avviene quella delle donazioni;
- sostegno diretto alla nascita di imprese sociali. Questo tipo di intervento può attuarsi sia con gli strumenti tradizionali dell'*enterprise creation*, in particolare con il finanziamento allo *start-up* di imprese sociali per cui si potrebbe anche ipotizzare la creazione di un fondo europeo, sia attraverso forme di sostegno alla riproduzione (gemmazione) di imprese sociali o alla trasformazione in senso imprenditoriale di organizzazioni *non profit* di tipo tradizionale. A questo proposito va sottolineato che le ricerche condotte nei vari paesi hanno evidenziato che il sistema delle imprese sociali ha dimostrato di essere in grado di autopromuoversi, creando spesso, pur con risorse molte limitate, organizzazioni con finalità promozionali che hanno contribuito in modo rilevante alla diffusione di imprese sociali. In termini di *policy* ciò significa che eventuali interventi pubblici di promozione devono andare innanzitutto a sostegno delle organizzazioni che già hanno svolto iniziative promozionali piuttosto che a strutture pubbliche e parapubbliche.
- scambio diretto commesse/occupazione. Nelle esperienze analizzate si riscontra una grande attenzione, anche quando l'obiettivo è più in specifico la produzione di servizi, alla creazione di posti di lavoro e particolarmente a favore di fasce deboli del mercato del lavoro, in particolare per donne e giovani. Potrebbe essere interessante studiare e diffondere forme di affidamento di servizi vincolate anche ad obiettivi occupazionali;
- sviluppo delle risorse umane. Esiste un diffuso problema di questa natura. Da un lato le imprese sociali domandano, per la loro stessa natura e per il tipo di attività che svolgono una gamma ampia di professionalità e capacità, da quelle manuali alle più sofisticate competenze organizzative e di gestione, passando per tutti i profili

professionali direttamente connessi all'erogazione dei servizi. Dall'altro, in assenza di processi di creazione di risorse umane specificamente preparate, si rischia l'esaurimento delle risorse disponibili. Questo problema è particolarmente rilevante per tutte le funzioni legate all'imprenditoria e alla managerialità sociale. Si evidenziano quindi spazi consistenti per l'attività delle organizzazioni consortili e per un ruolo innovativo della formazione. Su quest'ultimo punto il Fondo sociale europeo è chiamato a dare un contributo rilevante. Elemento chiave sarà comunque la capacità di attrarre risorse anche al di fuori del tradizionale bacino del lavoro sociale che fino ad ora ha fornito la stragrande maggioranza dei quadri di cui si giova l'impresa sociale.

- diffusione delle *best practices*. Molta parte della esperienza delle iniziative locali per l'occupazione e delle iniziative contro la disoccupazione di lungo periodo è costituita da forme di imprenditoria sociale. E' possibile segnalare una sorta di convergenza a livello locale tra le iniziative nate per combattere la disoccupazione di lungo periodo e le imprese sociali. In questo senso l'Unione europea dovrebbe utilizzare l'esperienza accumulata nel campo del trasferimento delle *best practices* concernenti la disoccupazione di lungo periodo (si veda in particolare CPC, 1996) per sostenere la diffusione di esperienze di qualità nel campo dell'impresa sociale.

## Bibliografia

APPELBAUM, E., & SCHETTKAT, R. (1994), "The End of Full Employment? On Economic Development in Industrialized Countries", *Intereconomics*, maggio-giugno.

BAIN C.R., (1994), "European Unemployment: A Survey", *Journal of economic Literature*, vol. XXXII, giugno (pp. 573-619).

BARBETTA G.P., (1996), *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna.

BARTLETT W. & LE GRAND J., (a cura di) (1993), *Quasi Market and Social Policy*, MacMillan, London.

BORZAGA, C. & FAILONI, G., (1990), "La cooperazione di solidarietà sociale in Italia", in *Cooperazione e Credito*, n. 128, aprile-giugno, 273-297.

BORZAGA, C. & SANTUARI, A., (a cura di), (1998), *Servizi sociali e nuova occupazione: l'esperienza delle nuove forme di imprenditorialità sociale in Europa*.

BORZAGA, C., (1988), "La cooperazione di solidarietà sociale : prime riflessioni su un settore emergente", in CARBONARO, A. & GHERARDI, S., (a cura di), *I nuovi scenari della cooperazione in Italia : problemi di efficacia, efficienza e legittimazione sociale*, Sociologia del Lavoro, n. 30-31, Angeli, Milano, 266-301.

BORZAGA, C., (1996), "Riforme di sistemi di welfare, modifiche nella composizione della spesa pubblica e occupazione", Paper presentato alla 18° Conferenza "International Working Party on Labour Market Segmentation", Università di Tampere, Finlandia, 9-14 luglio, 1996.

BORZAGA, C., (1998), "Italie. L'impressionnant développement des coopératives sociales", in DEFOURNY, J., FAVREAU, L. & LAVILLE, J.-L., *Insertion et Nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Desclée de Brouwer, Paris.

CECOP (1995), *The Social Enterprise: A Chance for Europe*.

CGM, (1994), *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, CGM ed., Milano.

CGM, (1997), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

COMMISSIONE EUROPEA (1993), *Crescita, competitività e occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo. Libro Bianco*, Bollettino delle Comunità Europee, Supplemento 6/93, Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (1995a), *Iniziative locali di sviluppo e occupazione: inchiesta nell'Unione Europea*, SEC 464/95, Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (1995b), *L'occupazione in Europa*, Bruxelles.

COMMISSIONE EUROPEA (1996), *L'occupazione in Europa*, Bruxelles.



CPC - Cambridge Policy Consultants (1996), *ERGO Programme Final Report*, European Commission - DG-V.

FLORA, P. & ALBER, J., (a cura di) (1981), *The Development of Welfare State in Europe and America*, Transaction Book, New Brunswick.

FRISANCO, R. & RANCI, C., (a cura di), (1998), *Le dimensioni della solidarietà. Secondo rapporto sul volontariato sociale italiano*, FIVOL, Roma.

ILO (1995), *World Employment 1995. An ILO Report*, Geneva.

LEILA S., (1995), "From Public Responsibility to the Welfare-Mix of Care. Private Producers of Social Services", *Finnish Local Government Studies*, n. 4.

LUNGHINI G., (1995), *L'età dello spreco. Disoccupazione e bisogni sociali*, Bollati Boringhieri, Torino.

OECD (1994), *The OECD Jobs Study. Evidence and Explanation*, Paris.

MORRIS, D., (1999), *Charities and Contract Culture: Partners or Contractors? Law and Practice in Conflict*, The University of Liverpool, Charity Law Unit, July.

PASINETTI L., (1993), *Dinamica economica strutturale*, Il Mulino, Bologna.

PETIT P., (1993), "Competitivité et emploi: le nouvelles dimensions sectorielles de la croissance" in B. Gazier (a cura di.), *Emploi, nouvelles donnees*, Economica, Paris.

PIACENTINI P., (1987), *Differenziali di occupazione e strutture produttive comparate. Alcuni confronti tra Italia e paesi industrializzati*, in Cazzola C, e Perrucci A. (a cura di), *Strutture economiche e dinamiche dell'occupazione*, Roma, NIS.

PONZANELLI G., (1994) *Gli "enti non profit" in Italia*, Padova.

RIFKIN J., *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. G.P. Putnam's Sons (trad. italiana: *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Baldini & Castoldi, Milano, 1995.

SANTUARI, A., (1997), "Evoluzione storica, aspetti giuridici e comparatistici delle organizzazioni non profit", in GUI, B., (a cura di), *Il Terzo Settore tra economicità e valori*.

SANTUARI, A., (1997), *Uno sguardo di insieme sulle esperienze straniere*, (cap. 4), in VITTADINI, G., (a cura di), *Il Non Profit Dimezzato*.

VILLA P., *Employment, Growth and Income Inequality: Some Open Questions*, Working Papers, Dipartimento di Economia, Università di Trento, 1996.