

IMPRESA NON PROFIT: EFFICIENZA, IDEOLOGIA E CODICE ETICO^(*)

di

Lorenzo Sacconi

(Università di Trento, Dipartimento di Economia e
Centre for Ethics Law & economics, LIUC, Castellanza)

1. Introduzione: un'ipotesi esplicativa dell'efficienza delle organizzazioni non profit.

Quali sono i fattori determinanti per l'efficienza dell'organizzazione non profit nella produzione di beni sociali o di welfare? Quali sono i fattori di vantaggio relativo degli enti non profit rispetto alle altre forme di organizzazione pubblica o privata dei servizi sociali, assistenziali, sanitari, culturali, educativi, dell'istruzione e della ricerca scientifica? Una spiegazione molto cara agli economisti e ai giuristi che seguono l'indirizzo di *Law & Economics* è che il fattore determinante sia il divieto giuridico di distribuzione degli utili, il quale agirebbe come un vincolo esterno sui comportamenti opportunisti. L'ipotesi è che sotto questo vincolo gli agenti possano trovare gli incentivi adeguati a generare, sulla base del loro interesse personale, quantità e qualità quasi-ottimali di beni sociali, avvalendosi anche delle risorse (donatori, lavoratori volontari) tipiche del "terzo settore". Una seconda spiegazione è che in realtà il settore non profit dell'economia si avvarrebbe della possibilità di mettere a frutto motivazioni non egoistiche o non strumentali che spingono una parte degli agenti economici a finanziare la domanda e a produrre beni sociali che altri settori dell'economia, in quanto non in grado di canalizzare le medesime motivazioni, non sarebbero in grado di generare in eguale misura. Nelle organizzazioni non profit si concentrerebbero agenti con strutture di motivazione "atipica" dal punto di vista dell'analisi economica: altruisti o soggetti interessati in modo non strumentale ai beni sociali e al welfare. Questa tesi ha solo recentemente cominciato a diventare oggetto dell'analisi economica¹. Di norma essa ha avuto una spiegazione contrastante con quella economica: individui dotati di virtù personale e "carattere" virtuoso, non riconducibile alla logica della scelta economica (cioè non riconducibile all'individualismo metodologico), bensì a una logica di identificazione con valori di tipo comunitario, sarebbero la risorsa aggiuntiva che le organizzazioni non profit riuscirebbero ad utilizzare meglio di chiunque altro.²

La tesi che sosterrò è che fattore base dell'efficienza delle organizzazioni non profit è l'attitudine ad avvalersi di principi ideologici e codici etici di autoregolamentazione. Questi operano nel duplice senso di consentire di trarre un elemento aggiuntivo di motivazione e di incentivo (utilità) per i membri dell'organizzazione, e al contempo operano come uno strumento cognitivo che l'organizzazione può utilizzare verso i donatori e i beneficiari dei

^(*) In corso di stampa nel volume *Modelli di governo, riforma del welfare ed organizzazioni non profit*, F.Cafaggi (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2002.

¹ Cfr. i saggi raccolti in Ben-Ner e Putternam (1998) e i contributi di Frey sulla motivazione intrinseca degli agenti economici (Frey 1997)

² Ad esempio si veda Donati (1996). Tali interpretazioni trovano fondamento nelle tesi dei filosofi "comunitaristi" (McIntyre 1981, Sandel 1982, Taylor 1989)

servizi sociali per generare aspettative determinate sul proprio comportamento che sostengono la loro fiducia verso l'organizzazione stessa. L'ideologia, i principi e l'autoregolamentazione etica – sia dal punto di vista motivazionale che da quello cognitivo – sono, secondo il mio punto di vista, i concetti essenziali per estendere con successo la teoria economica alla spiegazione dell'efficienza dell'impresa non profit.

Più analiticamente il mio argomento si articola in quattro sotto-tesi:

- 1) il successo dell'impresa non profit dipende, oltre che dal vincolo giuridico “esterno” (non distribuzione degli utili), dall'adesione auto-imposta o spontanea a un sistema di principi (ideologia) e ad un codice morale da parte dei membri dell'organizzazione; ciò influisce sulla struttura motivazionale e sulle preferenze dei membri dell'organizzazione, cosicché essi traggono utilità addizionale dalla reciproca conformità al principio di equità condiviso (visto come l'ideologia costitutiva dell'organizzazione). Per questo esistono equilibri organizzativi sotto i quali l'impresa non profit è comparativamente più efficiente nella produzione di beni sociali e di welfare a vantaggio dei beneficiari rispetto alle forme alternative.
- 2) Il codice morale non è efficace se resta *implicito* in un tratto di “carattere” personale degli agenti: occorre un insieme *esplicito* di principi ideologici e un codice etico *esplicito* (codice di autoregolazione), intesi come base dell'*accountability* etica dell'organizzazione verso gli stakeholder.³ Queste sono le condizioni istituzionali e organizzative per generare relazioni fiduciarie con i beneficiari, i donatori e i volontari, assolvendo la fondamentale funzione cognitiva di consentire il formarsi di aspettative, nonché la loro verifica, circa il comportamento dell'organizzazione non profit e la sua osservanza dei doveri fiduciarie verso gli stakeholder.
- 3) Qualora le preferenze ideologiche dei membri dell'organizzazione non siano sufficienti come tali a generare la fiducia dei donatori e dei beneficiari, la relazione fiduciaria con i donatori e i beneficiari si auto-sostiene in virtù degli effetti di reputazione, che inducono i membri dell'organizzazione a conformarsi ai propri codici di comportamento in vista del vantaggio ottenibile da relazioni cooperative con i donatori e i beneficiari.
- 4) Gli effetti di reputazione associabili al codice etico e al sistema formale di *accountability* retro-agiscono positivamente sull'equilibrio organizzativo interno basato sull'ideologia. Infatti essi sostengono la credenza dei partecipanti all'organizzazione circa la generale conformità ai principi etici che stanno alla base all'ideologia costituzionale dell'organizzazione e di conseguenza permettono il formarsi di quel sistema di aspettative circa la reciproca osservanza dell'ideologia che consente all'equilibrio organizzativo socialmente benefico di emergere effettivamente.

Questa impostazione non si contrappone semplicemente alle due prima richiamate, ma ne sottolinea la fondamentale incompletezza, e cerca di riempire i vuoti che esse lasciano nella costruzione di una intelligibile spiegazione dell'efficienza delle organizzazioni non profit. In particolare spiega come, nell'ambiente istituzionale più propizio dell'impresa non

³ E' opportuno chiarire qui una volta per tutte che il codice etico è qui inteso come l'espressione sintetica dell'insieme delle regole autoimposte che stanno alla base di un sistema formale di *accountability* dell'organizzazione verso i suoi stakeholder, cioè lo *statement* della missione e dei principi etici di riferimento, le norme che disciplinano i vari rapporti, le regole e procedure attuative di tipo precauzionale, i sistemi di audit etico e sociale interno ed esterno, le strutture organizzative appositamente deputate a tale materia, quali ad esempio un comitato etico aziendale, fino a sistemi di revisione e di verifica esterna della conformità secondo il modello della certificazione di qualità. Di conseguenza il codice etico così inteso arricchisce in modo essenziale i sistemi di *governance*, rafforzando l'*accountability*, che l'organizzazione non profit istituisce per governare le relazioni multi-stakeholder. Uno standard di riferimento generale per questo insieme di strumenti è quello stabilito dal “progetto Q-RES”, cfr. CELE (2001).

profit, creato dal vincolo sulla distribuibilità degli utili, alla negazione di alcuni incentivi che spingerebbero al comportamento opportunistico, corrispondano altri meccanismi motivazionali e cognitivi in grado di incentivare in positivo i partecipanti all'organizzazione e i soggetti che stabiliscono relazioni di fiducia con l'organizzazione stessa (donatori e beneficiari) a prendere decisioni efficienti di erogazione di *effort* (sforzo), investimento e consumo. Tali meccanismi sono più legati all'auto-imposizione di principi ideologici che alla forma giuridica (proprietaria) dell'impresa, anche se la forma proprietaria può essere più o meno favorevole al loro affermarsi. D'altra parte le ragioni che spiegano l'auto-imposizione dei principi ideologici non vanno cercate nel "carattere personale" o nella logica dell'identificazione, ma in un insieme molteplice di ragioni quali l'accordo equo per il mutuo vantaggio, la preferenza non meramente auto-interessata per il conformismo ideologico e i benefici associati agli effetti di reputazione, tutte riconducibili alla logica della scelta razionale opportunamente integrata ed estesa.

La mia tesi inoltre rende conto di alcune evidenze. Nell'ultimo quindicennio in Francia, Germania, Stati Uniti e da ultimo in Italia le maggiori associazioni del settore non profit si sono date codici etici e regole di comportamento auto-imposte per sostenere le relazioni di fiducia con i donatori e i beneficiari, con le quali intendono di promuovere la raccolta fondi a favore degli enti e delle loro iniziative.⁴ Ciò suggerisce che la struttura proprietaria, con il tipico vincolo sulla distribuzione degli utili, non è considerata una garanzia sufficiente per la fiducia di quanti dovrebbero contribuire volontariamente alle organizzazioni, e quindi l'auto-interesse lasciato a se stesso, sia pure vincolato dalla norma giuridica, non sarebbe in grado di indurre livelli efficienti di contribuzione. Si osserva per questo una produzione autonoma di norme di autoregolamentazione che prendono sia la forma di carte di principi etici generali, sia di codici di comportamento con regole più concrete, fino a sistemi di qualità.⁵ Tali codici etici sono però sistemi di principi e regole esplicite, di modo che non risultano sufficienti il richiamo alle tradizioni, alla virtù o al carattere personale. Perché si senta il bisogno di statuire principi e norme esplicite, e quale funzione tutto ciò assolve, sia dal punto di vista motivazionale che cognitivo, risulterà naturalmente dalla mia spiegazione.

2. La differenziazione "ideologica" della qualità.

Una delle credenze che l'analisi economica può contribuire a sfatare è che il settore non profit sia la valvola di sfogo per le fasi di "crisi fiscale" dello Stato, in cui l'offerta pubblica

⁴ In Francia dal 1989 è stata istituita la "*Charte de déontologie des organisations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public*" cui aderiscono 50 delle maggiori organizzazioni non profit che si finanziano mediante raccolta fondi e che sono riunite in un *Comité de la Charte* che amministra le adesioni e sorveglia l'osservanza ai principi e alle regole. In Germania dal 1991 la *Fondazione DZI*, con l'adesione di associazioni rappresentative del terzo settore e il supporto di organi pubblici e di governo a livello Federale e del *Länder* di Berlino, ha istituito un "*Marchio donazioni*" di cui cede l'utilizzo agli enti non profit che adottino e osservino un codice etico, la cui concessione è rinnovata annualmente a seguito di verifiche di conformità. Da tempo alcune delle maggiori associazioni non profit statunitensi che promuovono e si avvalgono di donazioni, e quelle dei professionisti del *fundraising* ad esse collegate (AAFRC, AHP, CASE, NSFRE, NCDC, NCPG, NCRD e *United Way of America*) hanno adottato un "*Donor Bill of Rights*", cioè una carta di principi etici per le attività di raccolta fondi finalizzate a sostenere le iniziative non profit nella sanità, istruzione, assistenza ecc. In Italia dal 1998 è stata approvata la "*Carta della donazione. Codice di autoregolamentazione della raccolta fondi del non profit*" dagli enti promotori (Forum, Summit, Telethon e Sodalitas), che rappresentano la maggioranza del settore non profit italiano e che ne stanno curando l'attuazione nei singoli enti non profit mediante la raccolta delle adesioni e la successiva promozione di un marchio concesso a seguito di verifiche di conformità.

⁵ Un ulteriore esempio italiano a tale proposito è dato dai progetti di sviluppo di sistemi qualità tipici del settore della cooperazione sociale, cfr. Scaratti, Spaggiari, Dotti (1998)

di beni di *welfare* deve essere ridimensionata. Al contrario una conseguenza della teoria economica della scelta pubblica è che esiste una domanda di beni sociali strutturalmente non evasa dall'offerta pubblica di *welfare*.

Un noto risultato della teoria economica della democrazia è che sotto ipotesi di distribuzione unimodale e simmetrica delle preferenze degli elettori sul continuo sinistra/destra, ove i programmi dei partiti sono posizionati in modo che ogni punto identifica una posizione su tutte le *issue* politiche oggetto della competizione elettorale - le elezioni saranno vinte da quel partito o candidato la cui piattaforma occupa la posizione coincidente con le preferenze dell'elettore mediano. Questa posizione - alla cui destra e sinistra si trovano le due metà esatte dei votanti - identifica l'equilibrio sotto le suddette ipotesi (Hotelling 1929, Downs 1957). In equilibrio perciò tutti le piattaforme dovrebbero convergere a tale posizione. Questo risultato è basato su ipotesi piuttosto restrittive (un'unica dimensione su cui misurare tutte le differenti *issue* che compongono i programmi politici, distribuzione unimodale e simmetrica delle preferenze, nessuno che si astiene), ma resiste o è approssimabile anche se alcune ipotesi vengono indebolite (Muller 1989). Ad esempio, se la distribuzione è non simmetrica (la moda - cioè la singola posizione più votata - non coincide con la posizione mediana) e non tutti votano, cioè si astengono quegli elettori la cui preferenze sono posizionate più lontano dalle piattaforme dei candidati, la piattaforma di equilibrio è collocata in corrispondenza di un punto spostato in direzione della moda della distribuzione. Infatti lo spostamento in tale direzione fa guadagnare alcuni voti, mentre i voti più lontani dalla posizione mediana si astengono comunque per entrambi (posto che siano due) i competitori. Quanto ci si sposterà verso la moda dipende dalla disposizione all'astensione. Tuttavia poiché la distribuzione è unimodale, la moda non sarà molto distante dalla media, cosicché alla fine la soluzione d'equilibrio si troverà in un intorno della posizione mediana. Oppure se la distribuzione è bimodale e la disposizione all'astensione è positiva ma scarsa, sono ammessi solo lievi spostamenti delle due piattaforme d'equilibrio dalla posizione mediana verso le due mode (Muller 1998).

L'ipotesi veramente cruciale è quella dell'unidimensionalità dello spazio politico, ovvero che le varie politiche o le decisioni a proposito di ciascuna tematica, possano essere collocate e misurate sull'unica dimensione rappresentabile dall'asse sinistra/destra. Le preferenze degli elettori altro non sono allora che la preferenza per un punto su tale continuo, di modo che in ultima istanza l'elettore deve solo scegliere una posizione in quel continuo per ciascuna delle materie di decisione politica e poi eventualmente farne la media per stabilire la sua collocazione globale rispetto alla piattaforme. E' noto che se le dimensioni di valutazione (ad esempio capitale Vs. lavoro, libertà Vs. autorità, materialismo Vs. spiritualismo, industrialismo Vs. ambientalismo ecc.) in cui si esprimono le preferenze degli elettori sono molteplici, possono venire meno i risultati di esistenza dell'equilibrio politico e ripresentarsi sul piano della rappresentanza politica problemi di impossibilità della scelta collettiva (Arrow 1951), che si risolvono appunto se si suppone che i votanti abbiano preferenze a singolo picco su un'unica dimensione (il che assicura l'esistenza di un'univoca maggioranza sulla questione in oggetto). Verosimilmente proprio per sfuggire all'instabilità e rendere possibile una qualche decisione collettiva, molti sistemi politici nazionali di fatto, indipendentemente dall'accuratezza della rappresentazione delle preferenze degli elettori, tendono a convergere verso il modello della competizione bipolare tra due partiti o aggregazioni in competizione per l'occupazione della posizione centrale (prossima a quella mediana) dello schieramento politico.

Ad ogni modo, assumiamo che il teorema dell'elettore mediano sia una buona approssimazione del comportamento in equilibrio dei sistemi di competizione politica. Allora la piattaforma del partito o candidato vincente implicherà che il governo offra servizi

di *welfare* che rispondono alla domanda di qualità dell'elettore mediano o comunque a quella corrispondente al posizionamento elettorale vincente. Si può immaginare che l'elettore mediano abbia infatti una qualche domanda di qualità per i beni di *welfare*, che è sintetizzata dal posizionamento assunto sull'asse sinistra/destra. Ne consegue che l'offerta di qualità da parte del governo sarà *omogenea* in quanto corrispondente alla piattaforma politica soddisfacente le preferenze che assicurano la vittoria al candidato (qui si ipotizza che lo scopo del governo sia assicurarsi la rielezione cosicché esso non fa politiche contrarie a questo interesse). Poiché quella è la domanda di qualità degli elettori mediani, gli elettori che hanno posizioni più distanti dall'elettore mediano esprimeranno domande di qualità difformi da quella offerta dal governo, e in particolare coloro che hanno una domanda di qualità superiore non potranno che essere insoddisfatti dalla qualità dell'offerta pubblica (Weisbrod 1988).

Si deve inoltre considerare che la qualità dei beni di *welfare* possa essere caratterizzata in base a differenziazioni ideologiche tra i consumatori che sono *specifiche* per tali beni. Ad esempio, i consumatori che hanno una domanda di qualità elevata giudicheranno la qualità in base alla sua corrispondenza con una qualche filosofia del servizio: l'istruzione secondo una "certa" filosofia educativa, l'assistenza sociale secondo una "certa" visione della dignità umana, il sistema sanitario secondo una "certa" visione della salute e della medicina (ad es. contraria all'ospedalizzazione ecc.). Non è affatto detto che la riduzione ad una posizione sul continuo sinistra/destra riesca a "sintetizzare" in modo adeguato tutte queste diverse dimensioni ideologiche per il giudizio sui beni di *welfare*.

In effetti la teoria economica della democrazia non ha mai pensato che ci fosse un'unica questione – la posizione di destra o di sinistra del candidato - da decidere alle elezioni. La collocazione sul continuo sinistra/destra altro non è che una semplificazione ideologica cui ricondurre le caratteristiche delle varie politiche, cioè una *proxy* per poterle giudicare in modo sintetico e in mancanza di una informazione più dettagliata e fine sulle caratteristiche (Downs 1957, Hinich e Munger 1994). E' possibile che tale riduzione e semplificazione sia tale da non considerare altri valori, non di meno rilevanti per i consumatori e che sarebbero misurabili se intervenissero altre dimensioni ideologiche per la scelta politica. Perciò alcune dimensioni ideologiche del giudizio sui beni di *welfare* non saranno catturate dalle piattaforme politiche. Questo significa che la piattaforma corrispondente all'elettore mediano sul *continuum* sinistra/destra può essere insoddisfacente anche per elettori non lontani (e che votano conseguentemente come lui) da quello mediano.

Quella sinistra/destra è in effetti una misura "sintetica" basata su parametri ideologici. Si potrebbe quindi pensare a un mancato adattamento tra contenuti empirici delle politiche e parametri ideologici utilizzati per riassumerle e organizzarle in piattaforme elettorali, maneggevoli dal punto di vista cognitivo per i candidati e gli elettori. Ma il punto non è il conflitto tra caratteristiche empiriche e ideologia. Anche l'elettore per costruire una sintesi di giudizio ha bisogno di un criterio ideologico in base al quale misurare la sua vicinanza alle posizioni politiche circa le quali ha informazione incompleta. Il punto è che il continuo sinistra/destra può *non* coincidere e neppure essere una buona approssimazione del criterio ideologico applicato dai consumatori con domanda di qualità elevata, cioè delle loro preferenze per le "caratteristiche ideologiche" dei beni di *welfare*.

Dal momento che i problemi sollevati sono connaturati alla condizione base per l'esistenza dell'equilibrio politico (l'unidimensionalità dello spazio politico) e alla conseguente offerta di politiche da parte del governo, ne segue che esiste strutturalmente una domanda di qualità dei beni di *welfare* non soddisfatta dall'offerta pubblica. Questa domanda ci sarebbe anche senza "crisi fiscale" dello Stato, ed è verosimile che essa vari più

con l'aumento della differenziazione ideologica e culturale tra i consumatori che non con la variazione del livello della spesa pubblica.

3. La domanda volontaria di beni di *welfare*: modelli basati sul self-interest

Il quesito che segue è se sia possibile che la domanda inevasa si manifesti come domanda privata “pagante”, cioè attraverso la messa a disposizione di risorse in grado di finanziare la domanda dei beni sociali di qualità elevata. Molti dei beni di *welfare*, quali l'assistenza sanitaria, l'istruzione, la protezione dell'ambiente, le attività culturali, i servizi sociali contengono forti “esternalità positive”. Di conseguenza vanno soggetti al *free riding* da parte di coloro che, qualora il bene fosse prodotto, si avvantaggerebbero dell'esternalità positiva senza contribuire a sostenerne i costi. Poiché questo è il comportamento individualmente razionale per ogni agente, ciò implica che nessuno dovrebbe essere disposto a pagare per il costo dell'effetto esterno, cioè le risorse messe a disposizione per finanziare i beni di *welfare* di qualità elevata dovrebbero essere sistematicamente insufficienti a sostenerne una produzione socialmente efficiente. La conseguenza è che non dovrebbe “esistere un mercato” per tali beni.

Un'alternativa al mercato è il realizzarsi della cooperazione sociale, cioè l'azione collettiva associata per raccogliere volontariamente le risorse finanziarie necessarie a sostenere la domanda dei beni di *welfare*. E' quello che in pratica osserviamo con l'operare di associazioni o organizzazioni che realizzano la raccolta fondi con l'unico scopo di finanziare la domanda di beni e servizi di *welfare* di qualità superiore o comunque ideologicamente connotati in modo differente rispetto all'offerta pubblica. Si osservi che per ora non ci poniamo la domanda se l'organizzazione produttiva del bene sia profit, cooperativa, non profit o altro e in senso stretto non ci domandiamo neanche quale sia l'organizzazione interna del *fundraiser*. Ci limitiamo semplicemente a indagare le condizioni di possibilità della raccolta delle risorse necessarie a finanziare la domanda di beni di *welfare* per via dell'azione collettiva (ad es. la disponibilità di donazioni e di lavoro volontario).

Diverse prospettive di teoria economica mettono in luce che tale possibilità è effettiva e nulla esclude che esse possano operare congiuntamente.

In primo luogo un'associazione che si proponga di raccogliere fondi costituisce un *gioco ripetuto* tra i partecipanti o simpatizzanti dell'associazione stessa. Nel gioco ripetuto il comportamento *free riding* può essere visto come la scelta della strategia di “defezione” in un gioco del “dilemma del prigioniero” ad N giocatori, che costituisce la situazione base della ripetizione. Sappiamo tuttavia (è il messaggio del *Folk theorem*⁶) che in questo caso, sotto la condizione che le utilità future non siano troppo scontate o che la probabilità di continuazione del gioco in ogni periodo sia abbastanza elevata, esistono strategie dei giocatori in equilibrio reciproco che prevedono di sanzionare in futuro il giocatore che adotti la defezione in qualsiasi ripetizione del gioco base. Nel nostro contesto ciò significa che se un partecipante all'associazione defeziona per uno o più periodi, ciascuno degli altri defezioneranno in quelli successivi. Così la riduzione della contribuzione sarà tale da privare del bene di *welfare* anche il primo defezionatore in misura superiore al beneficio ottenuto dalla singola defezione andata a successo.⁷ Queste strategie, se adottate dai

⁶ Tra gli altri vedi Fudenberg e Tirole (1991), cap.5 §1

⁷ Si noti che questa strategia drastica secondo cui tutti i partecipanti defezionano in seguito di una singola defezione di uno dei membri può non essere un *equilibrio perfetto* (Selten 1975), cioè non è sostenuto da minacce credibili, qualora il gruppo restante, cooperando nei periodi successivi, sarebbe ancora in grado di finanziare il bene con vantaggio per ciascuno di membri. Si consideri infatti che l'equilibrio perfetto richiede

partecipanti all'associazione, sono tali da indurre la contribuzione volontaria di tutti i partecipanti a livello efficiente (o quasi). Se la ripetizione del gioco, cioè la durata dell'associazione, non dovesse essere infinita, analogo risultato sarebbe ottenuto a causa degli effetti di reputazione qualora ciascun partecipante all'associazione, benché sia razionale, calcolatore e potenzialmente opportunistico, non sia completamente certo circa lo schema di comportamento o il tipo degli altri, e attribuisca una probabilità positiva piccola a piacere all'eventualità che gli altri membri si attengano a un criterio (un codice morale) di indefettibile conformità rispetto all'impegno di contribuire alla raccolta dei fondi per finanziare il bene in questione (Kreps, Milgrom, Roberts e Wilson 1982).

Ovviamente ci sono condizioni limitative per l'applicabilità di questi risultati della teoria dei giochi ripetuti alla nostra associazione di *fundraising*. Oltre a quella tipica sul tasso di sconto, ovvero sulla lungimiranza dei giocatori, occorre essenzialmente che i partecipanti al gioco siano un gruppo sufficientemente stabile e che ciascuno di essi partecipi effettivamente e iterativamente ad esso. Una contribuzione occasionale alla raccolta dei fondi da parte di individui dispersi che non interagiscono ripetutamente non è tale da configurare la struttura di gioco richiesta. Almeno un sottogruppo (i soci dell'associazione) deve essere costante perché abbia l'incentivo ad accumulare la reputazione di efficace contribuente nei confronti dei contribuenti occasionali, e in tal caso questo sottoinsieme deve durare all'infinito (Fudenberg e Levine 1989). Inoltre i singoli contribuenti devono essere in grado in ogni periodo di osservare senza ambiguità la contribuzione altrui, che deve essere considerata per ogni periodo un'azione simultanea alle altre contribuzioni. Se i singoli (soci o simpatizzanti) non avessero accesso a un'informazione chiara e determinata sulla contribuzione degli altri in ciascun periodo, non saprebbero su cosa basare l'aggiornamento della reputazione degli altri giocatori.

Una soluzione ulteriore è disponibile se si pensa all'associazione di *fundraising* come dotata della capacità di disegnare un contratto con i soci e i simpatizzanti che introduca un meccanismo di incentivi. Si ipotizzi che l'associazione sia in grado di stabilire il livello ottimo di contribuzione, cioè quello in grado di sostenere a livello efficiente la domanda del bene di qualità elevata. Si può supporre che se la contribuzione di ciascun membro non è osservabile dagli altri, nessuno abbia incentivo a contribuire a livello ottimale, cioè fare la propria parte nella raccolta della quantità ottima fondi. L'associazione però può imporre un vincolo secondo cui la raccolta fondi non viene destinata al finanziamento del bene, e viene invece accantonata per una successiva campagna, qualora non sia stato raggiunto il livello

che il comportamento dei giocatori secondo le strategie d'equilibrio sia costituito da risposte ottime anche qualora, per errore, un giocatore mancasse di agire conformemente all'equilibrio, mentre intende seguire la strategia di equilibrio – ad esempio non contribuisce mentre credeva di contribuire. In tal caso la decisione di defezionare in seguito da parte di tutti gli altri potrebbe essere inferiore alla decisione di “perdonare”. Ad esempio in un gioco a tre persone in cui la cooperazione costante di 2 sia sufficiente a finanziare il bene sociale l'insieme di equilibri perfetti è dato dai casi in cui due qualsiasi cooperano condizionalmente alla cooperazione di almeno un altro partecipante ed uno qualsiasi defeziona e dal caso in cui tutti defezionano, mentre la strategia in cui ciascuno coopera se gli altri cooperano ma defeziona dopo una singola defezione di uno soltanto degli altri giocatori (che indurrebbe se adottata da tutti i giocatori la cooperazione in ogni periodo), è tuttavia una strategia d'equilibrio imperfetto nel sottogioco. Si osservi tuttavia che in questo caso il gioco base è diverso da un DP, poiché verosimilmente nel gioco *one shot* in cui uno solo defeziona gli altri giocatori cooperando ottengono un *payoff* più elevato che se entrambi defezionassero, cioè la reciproca defezione non è un modo razionale di proteggersi da una parziale defezione unilaterale. In generale la strategia cooperativa di equilibrio (perfetto) in questo tipo di casi è che se un sottoinsieme dei partecipanti non contribuiscono, e ciò ha l'effetto che la contribuzione globale è sufficiente al finanziamento del bene di welfare e tuttavia supera i benefici per i partecipanti che contribuiscono, allora gli altri partecipanti non contribuiscono più nei periodi successivi e la possibilità di usufruire del bene di *welfare* di qualità elevata è persa anche per quel sottoinsieme che ha inizialmente defezionato.

ottimo di contribuzione nella campagna corrente. Solo se viene raccolta la quantità ottima di risorse il risultato della campagna viene investito nell'acquisizione del bene sociale e quindi ogni partecipante ne riceve la quota corrispondente. Un singolo (o un ammontare minimo opportunamente calcolabile di mancate contribuzioni) è sufficiente a generare la sanzione, e conseguentemente a dissuadere i *free rider*. Purtroppo questa soluzione presuppone che l'autorità dell'associazione non sia messa in discussione al momento in cui essa dovesse mettere in atto la sanzione dell'accantonamento – cioè verosimilmente il meccanismo di incentivi non è un equilibrio perfetto. Allora è più credibile che esso non sia auto-imposto dall'associazione medesima ma da un'autorità esterna. Holmstrom infatti impiega questa soluzione come la giustificazione dell'insorgenza di un'impresa con un proprietario esterno all'associazione dei partecipanti all'azione congiunta (Holmstrom 1979). Vi è però una naturale alternativa del meccanismo studiato da Holmstrom, che è adatto al nostro caso e non richiede l'istituzione di un proprietario che preleva il residuo. La concessione da parte di un ente pubblico (o da parte di una fondazione privata *grand making*) di un finanziamento a condizione che l'associazione provveda per conto proprio a un cofinanziamento ottimale, e che in caso contrario viene ritirata, opererebbe esattamente nel senso di dissuadere tutti i simpatizzanti dell'associazione dall'agire da *free rider*, poiché la mancanza di ciascuna contribuzione sarebbe probabilmente determinante alla perdita del contributo. In equilibrio, dato il requisito per la concessione del finanziamento, la risposta ottima di ciascun simpatizzante o membro dell'associazione sarebbe contribuire a livello ottimale.⁸

4. Ancora sulla domanda volontaria di beni di *welfare*: modelli di motivazione non puramente auto-interessata.

Chi decide di finanziare la domanda di beni di *welfare* con qualità elevata può avere preferenze, e quindi funzioni di utilità, non puramente egoistiche. Per capire questa ipotesi occorre definire più attentamente il modello di motivazione. Un'interpretazione è quella secondo cui i consumatori che partecipano alla raccolta fondi avrebbero un *interesse intrinseco* per il bene di *welfare*, cioè un interesse non strumentale: essi non intendono favorire la produzione del bene sociale in quanto mezzo per ottenerne un vantaggio di genere diverso, ad esempio un reddito o una soddisfazione soggettiva e psicologica, bensì intendono proprio provocare e ottenere *quel* particolare bene sociale, come *valore in sé*. Possiamo interpretare il concetto per differenza rispetto alla definizione rawlsiana di bene principale inteso come mezzo necessario a molti scopi o piani personali di vita (Rawls 1971). Secondo l'accezione dell'interesse intrinseco invece il consumatore non valterebbe soltanto il bene sociale come un *mezzo* per il proprio piano di vita, ma come valore ultimo o in sé stesso⁹.

⁸ Ovviamente questa soluzione si scontra con il fatto che il governo non ha incentivo diretto a sostenere la campagna di raccolta fondi per un bene che corrisponde a preferenze differenti da quelle dell'elettore mediano. Ma si osservi che qui il governo non deve sostenere interamente il costo e in tal modo può aumentare il suo sostegno da parte di un gruppo insoddisfatto dall'offerta pubblica. Al margine le due tendenze troverebbero un bilanciamento reciproco. Per una soluzione endogena all'associazione si veda Sacconi (1992, 2000b), per il ruolo del contratto di incentivi con l'ente pubblico cfr. Cugno e Ferrero (1992).

⁹ Certamente molti beni sociali (istruzione, salute, protezione delle libertà politiche e civili, protezione dell'ambiente ecc.) sono identificabili con i "beni principali" di Rawls, cioè beni che è compito delle istituzioni fondamentali produrre e distribuire secondo i principi di giustizia. I beni principali sono certamente adatti a rappresentare il valore centrale o la missione di un'organizzazione non profit la cui ideologia possa essere considerata come una versione dell'etica pubblica, tuttavia non corrispondono all'idea che la motivazione etica risieda nel valore intrinseco del bene come valore *a sé*, poiché piuttosto i beni principali sono mezzi necessari per tutti i piani di vita. La visione della missione o del bene sociale come valore *a sé*

Questa caratterizzazione del bene sociale è tale da rendere inefficaci soluzioni ai problemi dell'azione collettiva basate su incentivi selettivi privati (Olson 1971): è inutile dare incentivi selettivi privati per sostenere l'azione collettiva se l'ipotesi è che l'interesse intrinseco muova il consumatore, poiché gli incentivi presuppongono che l'azione sia intrapresa per ragioni strumentali (ottenere l'incentivo selettivo piuttosto che il bene sociale). Al contrario l'effetto può essere controproducente, poiché dal punto di vista psicologico se un'attività è remunerata, essa tenderà ad essere vista in una prospettiva strumentale e a non essere più vista come valida in sé¹⁰.

In quanto tale l'interesse intrinseco per il bene *in sé* non elimina il *free riding*, poiché è evidente che anche in questa accezione il bene di *welfare* ha effetti esterni positivi e l'agente può preferire avere il bene sociale, cui attribuisce valore intrinseco, senza costi piuttosto che sostenendo il costo della contribuzione. Tuttavia dire che il bene è un valore in sé o intrinseco può significare che il sistema di preferenze è *lessicografico*, cioè l'agente non prende in considerazione la possibilità di sostituire quantità maggiori di beni classificati a livello inferiore nel suo ordinamento di preferenze a quantità minori di beni classificati più in alto. Detto altrimenti, certi beni *non* sono messi in bilancia con altri beni o costi e l'agente non considera il *trade-off* tra il bene di *welfare* e altri beni (ad esempio il reddito) ai quali deve rinunciare per ottenere il bene in questione, cosicché le preferenze non definiscono una funzione di utilità continua¹¹. Di conseguenza se finanziare il bene sociale implica l'azione collettiva e tuttavia l'agente ha un ordinamento di preferenze lessicografico in cima al quale si trova il consumo del bene sociale in questione, allora egli non considererà il costo opportunità dell'azione collettiva, cioè le altre opportunità di consumo alle quali deve rinunciare se dedica risorse economiche e di tempo a partecipare all'azione collettiva. Questo sembra un modo abbastanza preciso per caratterizzare un agente il quale agisca in modo "razionale rispetto al valore" con una priorità assoluta del valore sulle conseguenze. E' chiaro che un tale schema di preferenza non va soggetto al *free riding* poiché non c'è risparmio di costi dell'azione collettiva che possa giustificare il più piccolo rischio di non conseguire il bene sociale.

Un modo meno estremo di caratterizzare lo schema di motivazione dei membri del gruppo (restando nei limiti della teoria dell'utilità) è associare l'interesse *intrinseco* con una qualche forma di altruismo.¹² Se l'interesse per il bene è altruistico, nella funzione di utilità del consumatore oltre al consumo personale del bene è dato peso positivo al suo consumo da parte di altri. Intuitivamente a parità di costo della contribuzione individuale, i benefici ottenuti da altri agenti possono essere moltiplicati per un fattore tra 0 e 1 per ciascuna delle persone verso cui si è positivamente altruisti e questi possono entrare anch'essi nella

corrisponde piuttosto all'idea di concezione completa del bene, cioè di quelle visioni la cui intersezione non vuota è data dall'etica pubblica..

¹⁰ E' il meccanismo di *crowding out* studiato da Frey (1997), secondo cui offrire incentivi monetari a chi contribuisce volontariamente alla produzione di un bene collettivo può avere effetti non univoci sul livello di contribuzione, in quanto la remunerazione aumenta l'utilità della contribuzione se intesa come utilità per il denaro, ma può al contempo decrementare l'utilità derivante dalla soddisfazione intrinseca per il bene cui si contribuisce. Quest'ultima (funzione decrescente degli incentivi privati) è la motivazione intrinseca. Sulle motivazioni intrinseca cfr. inoltre Kreps (1997).

¹¹ Tipicamente se l'ordinamento è lessicografico non accade, come per le funzioni di utilità standard, che posti tre beni classificati nell'ordine A, B, C, aumentando in *modo continuo* la probabilità del bene inferiore C associato in un prospetto rischioso al bene classificato più in alto A, *prima o poi si raggiunga sempre* una posizione di indifferenza tra il prospetto rischioso e il un bene classificato in posizione intermedia B nella gerarchia di preferenza. Nessuna quantità attesa di C può infatti controbilanciare una qualsivoglia quantità attesa di A e rendere il prospetto che include A altrettanto desiderabile di B.

¹² Sull'altruismo in teoria della scelta cfr. Frank (1988), Krebs. (1970), Margolis. (1982), Rabin (1998).

funzione di utilità del singolo consumatore.¹³ Questo fa aumentare l'utilità marginale del risultato rispetto al costo marginale del contributo per finanziarne la domanda. Poiché tipicamente il bene sociale è un bene parzialmente pubblico, il suo consumo è entro certi limiti non rivale. Cosicché per ogni quantità finanziata esiste sempre un consumo da parte di altri, eventualmente non partecipanti all'azione collettiva, che si aggiunge al consumo dell'agente. Se l'agente che contribuisce al finanziamento è altruista verso questi ulteriori consumatori, ogni quantità aggiuntiva che egli contribuisce a finanziare ha quindi un peso in utilità individuale ben più rilevante rispetto all'utilità del suo semplice incremento di consumo, di modo che astenersi dal contribuire (fare il *free rider*) potrebbe indurre una perdita di utilità (altruistica) superiore al risparmio in termini di costi personali dell'azione collettiva.

Le motivazioni non strettamente egoistiche dei partecipanti all'azione collettiva per il finanziamento della domanda dei beni di *welfare* possono forse più adeguatamente essere interpretate come interesse per le componenti *relazionali* del bene sociale (Gui 1995). La più elevata qualità potrebbe anzi essere propriamente identificata nelle componenti relazionali del bene di *welfare* (cura personale, gentilezza, solidarietà, modalità di trattamento ecc.). Come è stato osservato (Gui 2001), la natura relazionale può essere "reificata" in modo da semplicemente risultare una caratteristica del bene (o del servizio), che può essere individualmente appropriata mediante una certa forma di azione collettiva o organizzazione. In quanto caratteristica "reificata" del bene, la relazionalità può rientrare tra gli argomenti della funzione di utilità del consumatore senza alcun riferimento all'altruismo. Tuttavia se con relazionalità si intendono modalità di erogazione del bene, quali le proprietà di equità o di eguaglianza di trattamento o non discriminazione ecc. - ad esempio il trattamento imparziale di tutti coloro che ricevono assistenza sanitaria o un servizio educativo - risulta abbastanza chiaro che non è particolarmente significativo ridurre tali proprietà a una caratteristica oggettiva del bene. Rischia infatti di cadere in una viziosa circolarità: la preferenza per la modalità relazionale di allocazione del bene (non discriminazione arbitraria verso ogni utente) può essenzialmente significare una richiesta di equità nella distribuzione di utilità indipendentemente definite (in base alle caratteristiche del bene), di modo che l'utilità del bene (derivante dall'insieme di caratteristiche) non dovrebbe essere confusa con la preferenza per l'aspetto relazionale del bene stesso (la modalità equa di distribuzione). Ad ogni modo il consumo di beni relazionali implica evidenti effetti esterni (ad esempio il miglioramento delle relazioni umane tra tutti coloro che sono nell'ambiente ove viene consumato il bene indipendentemente da chi paga per renderlo possibile) e conseguentemente non c'è motivo di sottovalutare la possibilità che il *free riding* svuoti l'azione collettiva tesa a finanziare volontariamente i beni di *welfare* ad alta relazionalità.

Questa difficoltà viene superata se il bene relazionale (avente utilità intrinseca e non strumentale) viene visto non tanto nel bene di *welfare* finale che l'azione collettiva vuole finanziare, ma nell'azione collettiva stessa (organizzazione, promozione e partecipazione all'attività di *fundraising* o al volontariato, l'azione stessa di donare ecc.). In questa prospettiva l'azione collettiva è un fine a sé, poiché gli agenti ottengono soddisfazione dalla partecipazione all'azione collettiva stessa oltre che dal suo risultato, cosicché essi se non partecipano all'azione non traggono tale forma aggiuntiva di utilità. Sebbene la mancata partecipazione di alcuni possa aumentare il costo per i partecipanti, se è vero che l'azione collettiva è per i partecipanti anche una fonte intrinseca (non strumentale) di beneficio, allora l'utilità aggiuntiva può sormontarne il costo.

¹³ Ciò presuppone ovviamente una qualche forma di comparabilità interpersonale delle utilità.

Non è facile ricondurre tale fenomeno alla logica della scelta razionale soggiacente alla teoria economica. La sua spiegazione più tipica è anzi antitetica all'idea della scelta razionale individuale. Secondo il filosofo comunitarista Charles Taylor, la soddisfazione intrinseca della partecipazione all'azione collettiva nasce dall'identificazione con un'idea di bene comune e della condivisione di una identità comunitaria, e si basa sulla tesi ontologica olistica secondo cui deve essere riconosciuta priorità alla comunità come fonte di significato e preconditione per l'attribuzione e il riconoscimento dell'identità dei singoli, rispetto a quella individualista secondo cui l'azione collettiva è un effetto di composizione di preferenze, credenze e scelte individuali intese come un *prius* della realtà sociale (Taylor 1989).

La tesi olistica è illustrata dalla contrapposizione tra “bene comune” e “beni convergenti”: il bene comune è ciò che ha valore in quanto si annette valore all'azione *in comune*. Ciò che “piace” di un tale bene è la sua *condivisione*. Al contrario i beni pubblici in senso economico sono beni convergenti, che possono essere ottenuti solo attraverso azioni individuali cooperative o coordinate, il cui scopo però è sempre la soddisfazione di preferenze individuali di individui separati. Anche il *free rider* quindi ne trae beneficio, qualora qualcuno li produca. Al contrario non si può trarre soddisfazione dalla condivisione di un'azione in comune senza partecipare all'azione stessa. Ma il valore della condivisione dell'azione comune dipende dal fatto che nell'agire in comune *c'è un bene*, che non è un mezzo per la soddisfazione delle preferenze personali degli individui. Questo *bene* è l'appartenenza a un'identità comune. La tesi olistica si traduce in filosofia politica con l'idea di *patriottismo*: una visione non strumentale della cittadinanza, né altruismo puro, ma un sentimento di identificazione con persone particolari, cioè con i membri di una data comunità politica, quasi in una relazione familiare con coloro con i quali si ha una storia in comune (Taylor 1989). Per altro l'identificazione con la comunità dei patrioti richiede l'esistenza di una concezione pubblica del bene condivisa, che è costitutiva della comunità di cui ci si sente partecipi ed è fonte dell'identità individuale dei membri. Nondimeno, la partecipazione all'azione collettiva per il sostegno dei beni di *welfare* discenderebbe dal sentimento di identificazione con l'“idea del bene” condivisa dalla comunità di cui quel bene costituisce l'elemento identificante.¹⁴

Recentemente Robert Sugden ha proposto, prendendo le mosse dalla “Teoria dei sentimenti morali” di Adam Smith, una revisione della teoria economica che consenta di rendere conto dell'utilità che gli individui traggono dalla condivisione di sentimenti comuni con i membri della loro stessa società (Sugden 1998a, 1998b, 2001). Secondo questa visione, vi sarebbe una naturale disposizione psicologica individuale all'immedesimazione simpatetica generalizzata, cosicché ognuno di noi tenderebbe a diventare l'osservatore simpatetico e imparziale di Smith. Conservando la prospettiva delle preferenze individuali come base per spiegare lo stabilirsi e il permanere di norme sociali, questa impostazione afferma che l'agente ha una specifica fonte di utilità (una preferenza) dall'immedesimarsi con le preferenze dei “compagni”, mentre questi traggono reciprocamente utilità dal senso di accettazione che derivano dal fatto che il primo si identifichi con loro. Questa forma di reciproca “comprensione” tra sentimenti sarebbe una fonte in sé di utilità in grado di

¹⁴ In effetti è una tesi di questo tipo che viene implicitamente impiegata da Frey per spiegare il fenomeno del *crowding out*. L'azione volontaria è vista come fonte di soddisfazione di per sé, tale che se viene incentivata come se fosse strumentale essa perde capacità di soddisfazione in quanto essa non viene “riconosciuta” come interessata al valore in sé stesso. Frey tuttavia non spiega tale modalità di comportamento sulla base di una teoria dell'utilità corrispondente, ma si limita a inferire questo modello di comportamento dall'esistenza di una componente della funzione di utilità che è funzione crescente dell'impegno nell'attività ma decrescente negli incentivi monetari ed una seconda che si comporta in modo inverso. L'operare di tali componenti genera l'effetto secondo cui incentivare materialmente il lavoro volontario può ridurne l'offerta.

sostenere la conformità alle norme morali e sociali. Sugden parla infatti della condivisione di *fellow feelings* come fonte indipendente di soddisfazione, cioè come desiderio di condividere sentimenti comuni con gli altri membri della società. Si osservi che tutto ciò presuppone che l'identificazione simpatetica non generi incompatibilità e incoerenza nel sistema di preferenze dell'agente simpatetico – cioè deve pre-esistere una preferenza entro certi limiti comune. In caso contrario l'agente che si identificasse in *feeling* contrastanti si troverebbe per simpatia a condividere schizofrenicamente sistemi di preferenze opposti che si elidono reciprocamente - dal momento che Sugden non sostiene l'idea di una posizione imparziale e neutrale (o di un trattamento imparziale delle diverse prospettive individuali), ma di una vera e propria accettazione e condivisione delle *singole* preferenze di *ciascuno* dei "compagni" come fonte in sé di benessere dell'osservatore e dei compagni stessi. A questo provvede l'idea di "ordine spontaneo" emergente dall'interazione e dall'evoluzione sociale, che si manifesta nell'insorgenza di convenzioni sociali, ovvero regolarità di comportamento sostenute dall'aspettativa reciproca che tutti si conformano ad esse. Queste stesse convenzioni identificano i "sentimenti comuni" e sono quindi la base cui si applica l'identificazione simpatetica come ulteriore fonte di utilità degli agenti.¹⁵

Tuttavia le convenzioni che emergono dall'interazione ripetuta in giochi evolutivi, posto che condividono la proprietà di essere equilibri di coordinazione o combinazioni di strategie evolutivamente stabili, sono per il resto arbitrarie. Esse perciò non hanno necessariamente un significato etico riconoscibile da una prospettiva normativa imparziale. La moralità di cui si parla è quindi il sistema di sentimenti che risultano condivisi *de facto*, in quanto si sviluppano intorno a date norme sociali, senza un'indipendente giustificazione razionale imparziale. Questa difficoltà per altro è condivisa dalla soluzione comunitarista. Il "patriottismo" si sviluppa attorno all'idea del bene che *de facto* accade essere la base di riconoscimento reciproco dell'identità dei membri di una data comunità. Non esistono particolari requisiti che assicurino che tale identità comune sia eticamente accettabile in una prospettiva imparziale (ed è un puro accidente che il tipo di patriottismo che Taylor si trova a difendere sia quello americano di tipo liberale).

L'arbitrarietà delle convenzioni come frutto dell'evoluzione sociale ha un peso particolare sul nostro argomento. I *fellow feelings*, che possono sostenere l'azione collettiva a causa della quantità addizionale di utilità associata al senso di accettazione reciproca e "comune sentire" derivanti dalla preferenza per il reciproco rispetto di una convenzione, presuppongono che si sia sviluppata quella convenzione che garantisce che tutti desiderino il bene sociale e contribuire ad esso fin che gli altri fanno lo stesso. Dunque un primitivo equilibrio coincidente con l'azione collettiva che permette il finanziamento del bene sociale deve già essere emerso perché si sviluppino i sentimenti comuni di simpatia e condivisione delle preferenze (accettazione). Ma noi non abbiamo ancora potuto assicurare che emerga un equilibrio di efficiente contribuzione al bene sociale che possiamo definire una "convenzione sociale".

Un modo di integrare l'adesione intrinseca e non strumentale all'azione collettiva nell'analisi economica è considerare la preferenza associata alla conformità ai precetti di una data ideologia, piuttosto che a un sentimento comune (basato sull'emersione di una convenzione) o a una identità comune. L'ipotesi – che riprenderemo nel paragrafo 7 – è

¹⁵ Nel caso di Smith l'immedesimazione simpatetica reciproca e l'accettazione dei sentimenti (preferenze) altrui può essere fondata sull'idea di un ordine divino del mondo che emerge spontaneamente per effetto di una sorta di "mano invisibile" e che garantisce la sufficiente compatibilità o comunanza delle preferenze con cui immedesimarsi. L'ordine spontaneo per Sugden è garantito dall'evoluzione sociale e dalla selezione naturale delle convenzioni che ovviamente, dopo lo sviluppo dei giochi evolutivisti, non pretende di manifestare un disegno ottimizzante globale della natura (Sugden 1998a, 1998b).

che anche i membri di un'associazione traggono soddisfazione dalla reciprocità nell'osservanza di principi ideologici che essi abbiano razionalmente accettato, intesi come principi astratti e generali costitutivi dell'associazione – ad esempio concernenti la qualità etiche dei beni sociali o le loro proprietà relazionali, cosicché oltre all'utilità diretta del consumo del bene ci sarebbe l'utilità derivante dalla conformità all'impegno ideologico se gli altri si conformano a loro volta (se B si conforma, allora A trae utilità dal conformarsi a sua volta). Analogamente alle spiegazioni precedenti, la conseguenza è che la conformità all'ideologia - essendo fonte in sé di utilità - riduce gli incentivi alla defezione.

Sembra ragionevole pensare che l'adesione all'ideologia dell'organizzazione non profit sia una spiegazione solo per quanti partecipano in modo continuativo alla vita dell'organizzazione (imprenditori, lavoratori solo *alcuni* volontari). E' più verosimile invece che ai donatori occasionali, che tuttavia condividono la preferenza fondamentale per la qualità elevata del bene di *welfare*, si applichi una spiegazione strumentale della funzione cognitiva assolta dall'ideologia nella formazione di aspettative. Infatti anche una contribuzione non sistematica certamente abbisogna di un certo grado di fiducia e la congettura circa la conformità dei produttori all'ideologia da essi dichiarata costituisce un naturale termine di riferimento per giudicare se tale fiducia possa essere accordata,

5. L'organizzazione dell'offerta dei beni di *welfare*: costi di contrattazione e relazione fiduciaria

Le sezioni precedenti, benché non conclusive sull'argomento, portano a supporre che per molteplici ragioni possa essere finanziata in una certa misura la domanda di beni sociali di qualità elevata, differenziata rispetto all'offerta pubblica. Posta la disponibilità delle risorse, quale è la migliore organizzazione privata dell'offerta? Perché in base a considerazioni di efficienza dovrebbe essere selezionata l'impresa non profit? Ciò dipende da caratteristiche ulteriori delle transazioni sui beni sociali ed in particolare dai costi di transazione associati. I beni di *welfare* sono infatti caratterizzati da elevati costi di contrattazione tra il produttore da un lato e i finanziatori volontari e beneficiari dall'altro. Secondo una tassonomia oramai abituale, possiamo elencare tre cause di costi di contrattazione:

i) *Asimmetria informativa a vantaggio del produttore*: A produce il bene ma B, che lo consuma o lo finanzia, non osserva il processo produttivo (lo sforzo di A) né conosce la qualità (le capacità iniziali) di A, bensì conosce (osserva) il risultato. Queste asimmetrie danno luogo potenzialmente a comportamenti opportunistici del produttore sia nella forma di *moral hazard* e che in quella di *adverse selection*.

ii) *Incompletezza ex ante del contratto*: le parti sono incapaci di prevedere tutte le contingenze (eventi) sotto le quali può essere prestatato il bene sociale, tanto nel senso che sarebbe troppo oneroso per il produttore scrivere in un contratto con il finanziatore e con il beneficiario clausole sulle modalità di erogazione per ogni stato possibile, quanto nel senso più radicale che molti stati possibili sfuggono alla capacità di previsione delle parti e conseguentemente esse non hanno neppure in mente *ex ante* le modalità concrete di erogazione dei beni e servizi in tali stati del mondo. Sotto certe condizioni l'incompletezza contrattuale crea le condizioni favorevoli per la ricontrattazione opportunistica del contratto stesso e questa favorisce chi ha il controllo sulle variabili decisionali che non sono state disciplinate *ex ante*. In mancanza di specifiche previsioni sulla struttura di controllo, è ovvio che molte variabili decisionali non contrattabili *ex ante* ricadano in prevalenza e di

fatto nell'insieme di scelta del produttore, che di conseguenza tende ad essere avvantaggiato dalla rinegoziazione opportunistica del contratto.

iii) *Non osservabilità ex post del risultato*: la qualità della prestazione può non essere osservabile da una terza parte che in caso di controversia sia chiamata a fare valere il contratto (in questo caso si parla più propriamente di “non verificabilità” da terze parti), oppure la qualità del risultato non può essere appurata neppure dal finanziatore e dall'utente beneficiario a meno di avvalersi dell'opinione di un esperto (un produttore, almeno potenziale), come nel caso dei “beni di fede” (*credence goods*) (Darby e Karni 1973). Nel primo caso un arbitro esterno non può intervenire a limitare gli effetti della ricontrattazione opportunistica del contratto o della sua inadempienza, mentre nel secondo l'asimmetria informativa è esacerbata, e la stessa ricontrattazione *ex post* dovuta a (ii) assume un raggio ben più ampio e meno disciplinabile. Infatti *ex post* la parte che subisce la ricontrattazione non è neppure capace di valutare il risultato ed eventualmente mettere in atto una sanzione reputazionale basata sull'evidenza del risultato nei confronti della parte che abbia approfittato delle falle del contratto per rinegoziarlo.

Indubbiamente beni di *welfare*, quali l'assistenza sanitaria o l'istruzione vanno soggetti per aspetti diversi a ciascuno di questi costi di contrattazione. Ad esempio il finanziatore di un'organizzazione sanitaria o di un'istituzione educativa non osserva il suo processo produttivo interno e l'impegno messo dagli amministratori e dai professionisti, mentre i beneficiari possono osservare direttamente certi aspetti dello sforzo, in specie quelli di tipo relazionale, ma non altri (la qualità tecnica del personale sanitario o scientifico). In generale il risultato sfugge a una valutazione diretta di qualità, poiché solo un esperto può giudicare della bontà di un trattamento ospedaliero e del curriculum di studi completato. Questi aspetti sono drammatizzati se la figura del finanziatore (ad esempio il donatore) e quella del beneficiario ricadono in classi di individui nettamente separate. Il donatore potrebbe avere le competenze per giudicare la qualità tecnica della prestazione e la qualità del risultato, ma non osserva direttamente né una né l'altra. L'utente o beneficiario è normalmente il soggetto che pur disponendo di esperienza ed evidenze dirette è il meno informato per poterle giudicare e tende quindi a dare maggiore importanza a caratteristiche che non sono necessariamente le più significative per definire la qualità del bene sociale. Soprattutto i possibili adattamenti dell'erogazione della prestazione sanitaria oppure del processo educativo ai molteplici stati possibili, sono talmente complessi e numerosi che di norma non troviamo mai contratti dettagliati e completi che specificino le clausole relative a ciascuno stato del mondo. Paradossalmente si può contrattare *ex ante* su alcune “specifiche tecniche” che *ex post* l'utente non è in grado, poiché non ha la competenza, di giudicare e invece è impossibile negoziare *ex ante* tutte le caratteristiche relazionali del bene, che subiscono molteplici varianti in base alle contingenze concrete e al “clima”, la cui conoscenza *ex post*, anche se non facilmente formalizzabile nei termini del rispetto di un protocollo, è tuttavia “comprensione comune” degli utenti.¹⁶

In aggiunta in ciascuno di tali casi almeno l'utente beneficiario, e talvolta anche il finanziatore, specie se con ciò si intenda chi partecipi ad un'attività associativa organizzata di *fundraising*, fanno investimenti specifici che stabiliscono una relazione idisoncratica di dipendenza con il produttore di bene sociale con il quale si è deciso di intraprendere una relazione: la scelta di uno specialista od ospedale presso cui farsi curare comporta investimenti di capitale umano in costi di ricerca e “fiducia” tali che la decisione non è

¹⁶ Per il caso in cui questa informazione fosse consistentemente correlabile alle variabili che determinano qualità e costi ho dimostrato altrove che il consumatore può agire come *watch dog* e quindi consentire il raggiungimento di un risultato di first best in un gioco iterato all'interno della gerarchica Principale, sorvegliante a gente cfr. Sacconi (1997), per la teoria base vedi inoltre Tirole (1987).

ritrattabile senza una perdita netta, e tanto meno lo è la decisione di abbandonare un'istituzione educativa presso cui si sia cominciata la propria istruzione. Analogamente non si riconverte una campagna di *fundraising* per una determinata causa sociale in una campagna per una causa differente senza perdere numerosi investimenti di ricerca, comunicazione e sviluppo della fiducia dei donatori. E' chiaro che questa caratteristica idiosincronicità degli investimenti dei finanziatori e dei beneficiari li sottopone al rischio di espropriazione opportunistica dei loro investimenti nei casi (ii) e (iii) sopra citati.

Vediamo ora cosa ne consegue dal punto di vista della scelta della forma di organizzazione produttiva. Qualora l'insieme dei costi di contrattazione fosse riconducibile al caso (i) un'impresa di produttori (società di capitali o cooperativa di lavoro), il cui scopo sia identificabile con la massimizzazione del profitto (o del residuo) e la sua distribuzione tra i membri di una categoria di possessori di input (siano essi i detentori di capitale di rischio o i detentori di capitale umano) potrebbe offrire il bene di *welfare* sotto un contratto incentivante tipo Principale-Agente. Il Principale (il finanziatore esterno o il beneficiario), conoscendo con certezza il risultato in ciascuno stato e potendo *ex ante* prevedere gli stati, nonché la probabilità condizionata di ciascuno stato per ciascuna immissione di sforzo o specificazione della qualità dell'impresa, sarebbe in grado di scrivere un contratto incentivante che renda la remunerazione dell'agente dipendente dal risultato. Grazie a questo contratto, fatte salve le condizioni di assicurazione dell'agente, l'agente otterrebbe una rendita maggiore in quegli stati che siano più direttamente correlati statisticamente con un comportamento efficiente dell'impresa. Siccome lo scopo dell'impresa è la massimizzazione della rendita, questa soluzione appare una soluzione adeguata al problema. Infatti l'impresa agirà in modo da rendere massimamente probabili quegli stati in cui la rendita è massima. Un'impresa di capitali o un'associazione (o cooperativa) di professionisti (il cui scopo fosse distribuire gli utili tra i soci) ha la struttura di preferenze adeguata allo scopo.

Al contrario nei casi (ii) e (iii) il contratto incentivante è escluso. Infatti la prestazione dell'Agente non è specificabile *ex ante* negli stati non noti (incompletezza contrattuale), cosicché nessuna remunerazione può essere stabilita contingentemente al presentarsi di tali stati, e il contratto incentivante sarebbe muto in queste contingenze. Inoltre il risultato non è osservabile *ex post* dal finanziatore o beneficiario neppure negli stati *ex ante* noti. Presumibilmente solo il produttore avrebbe l'informazione necessaria per sapere quale è effettivamente l'*output* conseguito e conseguentemente, se la remunerazione fosse fatta dipendere da livelli dell'*output*, egli potrebbe sempre accampare che i migliori risultati sono stati raggiunti, anche quando ciò non corrisponde al vero. In questi casi perciò l'interesse del produttore per la massima rendita non è qualche cosa che il finanziatore o il beneficiario possano sfruttare per generare un meccanismo di incentivi che riallinei gli scopi del produttore con i loro scopi.

Nei casi (ii) e (iii) tra i finanziatori (donatori) e beneficiari da un lato e l'impresa dall'altro deve esistere una *relazione fiduciaria*. In particolare il finanziatore volontario e il beneficiario debbono potersi fidare del produttore nel senso che devono poter intrattenere la ragionevole credenza che esso agirà in modo coerente con i loro interessi, senza fare ricorso ai comportamenti opportunistici citati *sub* (ii) e (iii), anche nelle situazioni in cui la struttura dell'informazione porrebbe il produttore in condizione di farlo. Si osservi che non c'è nessuna relazione fiduciaria nella istituzione di un contratto di agenzia: se il contratto è disegnato correttamente, e la situazione è appropriata alla sua applicazione, non c'è nulla di cui il Principale debba fidarsi da parte dell'Agente. La sua discrezionalità è disciplinata dal punto di vista dei suoi stessi interessi con il premio della rendita informativa. L'agente non fa che massimizzare la sua utilità nel periodo corrente con l'azione che rende più probabile la rendita più elevata. Si potrebbe anzi dire che un contratto di agenzia viene istituito

proprio perchè non c'è fiducia tra il principale e l'agente. Se vogliamo infatti definire una relazione fiduciaria occorre che il fiduciario abbia effettiva discrezionalità e che il fiduciante possa credere che il fiduciario assume come propri gli scopi del fiduciante, nonostante il fatto che almeno *prima facie* ciò possa non essere nel suo vantaggio personale immediato.

Più specificamente possiamo definire due tipi di relazione fiduciaria (Flannigan 1989):

- a) Lo scopo del fiduciante è noto *ex ante* alle due parti, ma il fiduciante delega la scelta del corso d'azione per raggiungerlo al fiduciario, senza essere in grado di stabilire *ex ante* l'azione, né effettuare *ex post* un controllo diretto sulla sua esecuzione e tanto meno sul risultato e la sua corrispondenza esatta allo scopo.
- b) Il fiduciario esercita influenza sul fiduciante non tanto nella scelta di una azione ma nello stabilire lo scopo stesso dell'azione del fiduciante, sia pure nella presunzione che ciò avvenga nell'interesse ultimo del fiduciante.

Nel secondo caso tra fiduciario e fiduciante si stabilisce una relazione di *autorità*: la scelta delle azioni del fiduciante B dipende dal giudizio del fiduciario A nel senso che è quest'ultimo che stabilisce gli scopi (intermedi) per i quali il fiduciante deve agire. Come per la definizione di autorità che possiamo derivare da Weber e da Simon, l'insieme di scelta di B rientra all'interno del dominio di controllo di A, poiché la premessa in base alla quale B decide come agire è sotto il controllo di A. Se la relazione di autorità è formale, le ragioni per agire di A hanno potere di prelazione su quelle di B, cioè B agisce così solo perché A "dice così", senza fare un bilanciamento dell'insieme delle ragioni per agire nel caso specifico (Raz 1985). La relazione di autorità di A verso B presuppone da parte di B una decisione preliminare di accettazione di entrare nella relazione di autorità con A, in base al giudizio che la relazione di autorità con A è il modo migliore di perseguire scopi e finalità preesistenti e più fondamentali di B¹⁷. Se l'autorità è informale ma epistemica, B accetta di agire come dice A poiché crede nella competenza generale di B senza bisogno di avere una spiegazione particolare che lo convinca della decisione nel caso particolare. Nulla esclude che le due forme di autorità si sovrappongano.

In questa seconda categoria rientrano per molti aspetti le relazioni di fiducia tra beneficiari e finanziatori (fiducianti) e produttori (fiduciari) nell'ambito della produzione di beni di *welfare*. Nel caso della salute il medico o la struttura ospedaliera prescrive al paziente una terapia, quale condotta e a quali trattamenti sottomettersi almeno fintanto che è in cura. Non diversamente lo studente frequenta certi corsi e lezioni e sostiene certe prove in base a quanto è stabilito come scopo di apprendimento e formazione dall'istituzione educativa e dall'insegnante, almeno fintanto che egli è all'interno di quella istituzione. Come si osserva la relazione di autorità tipica del rapporto fiduciario rovescia le parti rispetto al modello dell'agenzia: non è più il principale a stabilire lo scopo e le azioni che l'agente deve eseguire (sia pure con un certo margine di autonomia e discrezionalità) bensì è l' "agente" ad avere autorità sugli scopi che con le sue azioni deve perseguire il "principale". Il tipico modello micro-economico Principale-Agente è inservibile in questi casi. Nondimeno esso è inservibile nella prima forma di relazione fiduciaria, poiché essa si estende a una sostanziale delega della decisione sull'azione da intraprendere, senza possibilità di osservare i risultati.

In quali fattispecie contrattuale di transazione economica rientrano dunque queste relazioni fiduciarie? Il modello economico più appropriato per render conto di questa relazione è certamente quello dei contratti incompleti, come contratti nei quali alcune decisioni rimangono *ex ante* non contrattate e quindi possono essere stabilite *ex post* dal soggetto che ha il diritto residuale di controllo, ovvero il diritto di decidere come le risorse debbano essere impiegate al momento in cui si rivelano gli eventi *ex ante* impresiti

¹⁷ Sull'autorità manageriale si veda Sacconi (1991) e inoltre McMahon (1989)

condizionalmente ai quali le decisioni possono essere concretamente specificate (Grossman e Hart 1986 e Hart e Moore 1988, Hart 1995). Se il diritto residuale di controllo è stabilito giuridicamente, mediante la sua attribuzione a una parte, la quale sia fisicamente diversa da quella che deve poi fare l'azione su cui esso dà diritto di decisione residuale, allora ciò che nasce è una relazione di autorità formale. Di conseguenza ciò che definiamo è un'impresa intesa come struttura di *governance* di un insieme di relazioni transattive incompletamente disciplinate da contratti, in cui le decisioni non contattate *ex ante* sono rimesse alla parte in posizione di autorità nell'impresa stessa.

Suggerisco di vedere il rapporto fiduciario–fiduciante attraverso questo modello economico. Allora il fiduciario è colui che detiene il diritto residuale di controllo, nel senso che può stabilire nelle diverse contingenze che uso fare delle risorse finanziarie e di lavoro messe a disposizione dell'impresa, tra cui quelle volontarie e donate da sostenitori esterni, e al contempo può stabilire quali corsi d'azione devono seguire i beneficiari per poter usufruire dell'erogazione del bene sociale. Tuttavia a differenza di come il diritto di proprietà è di norma associato all'autorità nell'impresa, ove chi esercita il diritto residuale di controllo lo fa in modo da meglio difendere i suoi investimenti e appropriarsi della quota più elevata del surplus prodotto, in questo caso è essenziale che il diritto residuale di controllo soggiaccia alla condizione di *non* massimizzare l'utilità del titolare del diritto (che *non* può essere il fiduciante), bensì di essere esercitato in modo funzionale al prevalente interesse del beneficiario (fiduciante) e all'interesse per il quale il finanziatore ha donato risorse volontariamente. In altri termini il diritto residuale di controllo resta la modalità per identificare la struttura di governo dell'impresa, ma esso ora non va coniugato all'interesse di colui che lo esercita, bensì con il dovere di perseguire gli interessi dei beneficiari.

6. Analisi comparata delle forme di impresa: i vantaggi e limiti dell'impresa non profit

Quello che stiamo cercando di definire è un'impresa capace di garantire lo sviluppo di una relazione fiduciaria. Possiamo ora domandarci quale sia la forma giuridica di impresa che può meglio realizzare la relazione fiduciaria tra (a) finanziatori del bene mediante contribuzione volontaria e beneficiari del bene da un lato e (b) produttori dall'altro?¹⁸

Con “forma di impresa” intendiamo un particolare regime di diritti di proprietà in cui il diritto di controllo residuale e il diritto di prelievo del residuo sono associati e detenuti da una specifica categoria di *stakeholder* dell'impresa. La giustificazione economica di ciascuna forma di impresa è che il diritto di proprietà consente di proteggere il valore degli investimenti specifici del proprietario, che di volta in volta dovranno essere quelli essenziali per la produzione del surplus. In altri termini ogni insieme di relazioni contrattuali incomplete va soggetto al rischio di rinegoziazione opportunistica (Williamson 1975). La disponibilità ad investire di ciascun detentore di risorse e interessi (*stakeholder*) si riduce inevitabilmente a livello subottimale a causa del rischio di andare soggetto alla situazione di *hold-up*, dopo che ha fatto i propri investimenti specifici (la minaccia di essere escluso o

¹⁸ In effetti ogni forma giuridica di impresa, profit o cooperativa, deve adempiere a doveri fiduciari ulteriori rispetto a quelli che il management ha verso i soci titolari del diritto di proprietà, in quanto la molteplicità di investimenti specifici multilaterali implica che la protezione del solo investimento del proprietario non realizzerebbe un livello adeguato di fiducia da parte degli altri stakeholder, cfr. Sacconi (1997, 2000a). In questo caso la nostra analisi è però focalizzata dalla relazione tra l'impresa e due categorie speciali di stakeholder: i finanziatori che provvedono risorse finanziarie attraverso la contribuzione volontaria e i beneficiari che si avvalgono dei beni sociali generati eventualmente dietro pagamento di un prezzo e che sono portatori di una speciale domanda di qualità.

comunque non poter portare a termine la transazione cui gli investimenti sono specificamente dedicati). La nozione di autorità come diritto residuale di controllo ha quindi strettamente a che fare con l'eventualità che in presenza di eventi imprevisi il contratto venga rinegoziato e al cambiamento delle ragioni di scambio in tale eventualità. Allora il diritto residuale di controllo implica di poter imporre (autorità) che le decisioni non negoziate e passibili di rinegoziazione siano prese in accordo con la volontà del titolare diritto di proprietà (Grossman e Hart 1986). Affinché l'allocazione del diritto di proprietà risolva un problema di efficienza, cioè di incentivazione degli investimenti, occorre perciò che la proprietà sia allocata alla parte che detiene l'investimento specifico più importante per la produzione del surplus e che va quindi soggetta al più grave rischio di espropriazione.

Tuttavia il diritto di proprietà implica sempre la possibilità dell'abuso di autorità (Sacconi 1997, 2000a, 2000b). Tale rischio è congenito nella giustificazione del diritto come autorità da esercitarsi sulle condizioni in cui avviene la ricontrattazione dei contratti a causa di eventi imprevisi. L'esercizio di autorità altro non è che la fissazione dello *status quo* a partire dal quale avviene la ricontrattazione *ex post* per ripartire il surplus, dopo che gli investimenti specifici sono stati intrapresi. Ma se gli investimenti sono multilaterali allora, una volta protetto l'investimento del proprietario, resterà ancora del surplus appropriabile, a causa di investimenti non protetti dal diritto di proprietà degli stakeholder rimanenti, e l'autorità influirà sulla capacità del proprietario di appropriarsene con danno degli stakeholder restanti (di qui il loro disincentivo a partecipare all'impresa). In sostanza il diritto di proprietà consente l'esercizio dell'opportunismo nei confronti dei detentori degli interessi (stakeholder) legati agli ulteriori investimenti specifici.¹⁹

Secondo il modello di Hansmann, l'impresa è una forma di *governance* la cui scelta deve essere tale da minimizzare la sommatoria tra costi di contrattazione degli stakeholder e costi di governo della parte detentrici del diritto di proprietà (Hansmann 1988, 1996). Allora, posto che si sia scelta la forma per la quale la sommatoria è minima tra le alternative, l'abuso di autorità consiste nel fatto che i costi di contrattazione degli stakeholder non controllanti non sono invarianti tra forme diverse di controllo. I costi di contrattazione dipendono e variano in ragione della forma di proprietà e a causa dell'opportunismo del detentore del controllo verso i soggetti che regolano i rapporti con l'impresa via contratti incompleti. La scelta della soluzione proprietaria che minimizza la somma dei costi di transazione non è necessariamente quella sotto la quale l'abuso di autorità è minimo: è sufficiente perché ciò non accada che uno stakeholder sia così efficiente dal punto di vista dei costi di governo da controbilanciare con ciò l'aumento dei costi di contratto degli altri stakeholder generati dal suo esercizio del governo (abuso di autorità).

In concreto la forma che prende tale abuso è una rendita addizionale di cui il proprietario si appropria nella forma di prelievo del residuo, ricavandola dal valore associato agli investimenti specifici degli altri stakeholder. Ovviamente, se una categoria di produttori (capitale o lavoro) è proprietaria dell'impresa che produce il bene sociale, essa avrà legalmente diritto di appropriarsi del residuo (utile). Il punto è che l'entità del "residuo" nascerà dall'esercizio del diritto residuale di controllo. Altri stakeholder potranno essere costretti, dopo i loro investimenti, ad accettare livelli di remunerazione o di qualità del bene inferiore a quelli inizialmente attesi ed in base ai quali avevano pianificato l'investimento a causa del fatto che il contratto (gli impegni circa l'utilizzo delle risorse donate o il livello dei prezzi ecc) non era stabilito negli stati non previsti nel frattempo emersi. Se ci poniamo invece nella prospettiva dell'asimmetria informativa, posto che il

¹⁹ Altrove ho mostrato che l'abuso di autorità è implicito nella natura di *second best* di tutti gli assetti del diritto residuale di controllo studiati nel modello di Grossman, Hart e Moore. Cfr. Sacconi (1997, 2000a)

detentore del diritto di proprietà può appropriarsi del residuo dopo che i contratti siano stati adempiuti e posto che tali contratti prevedano la fornitura ai beneficiari di un bene di una data qualità, la non osservabilità del risultato implica che egli può mentire sulla qualità del risultato ottenuto, offrire quindi una qualità inferiore a costi più contenuti e trattenere una rendita sotto forma di “legittimo” utile.

Ciò basta ad escludere dal novero delle forme di impresa proponibili l'impresa di capitali e la cooperativa di lavoro in senso stretto. Restano da considerare due forme di impresa: a) la cooperativa di utenti, cioè controllata dai beneficiari stessi della produzione del bene sociale, b) l'impresa non profit, cioè quella forma particolare di impresa che soggiace al vincolo della non distribuzione degli utili.

La peculiarità dell'impresa non profit è che in essa il titolare del diritto residuale di controllo non detiene anche il diritto di appropriarsi del residuo della gestione dell'impresa. In tal senso l'impresa non profit non ha un proprietario o una categoria di proprietari in senso proprio (Hansmann 1987), sebbene abbia certamente uno o più individui (gli amministratori dell'ente, associazione, fondazione o cooperativa sociale) che esercitano al suo interno il diritto residuale di controllo. Perciò nell'impresa non profit non è possibile per il titolare del controllo appropriarsi delle rendite frutto dell'opportunità in forma legale di profitto. Ne consegue che la fiducia dei donatori è sostenuta dal fatto che le risorse non possono essere legalmente appropriate per scopi diversi da quelli della donazione.²⁰

Quanto alla cooperativa di consumo degli utenti del bene di *welfare*, cioè di coloro che si associano per possedere le risorse fisiche necessarie alla produzione del bene per i loro autoconsumo, questa forma sembrerebbe naturale dato che il bene sociale in questione è oggetto di preferenza di una sezione di consumatori insoddisfatti dall'offerta pubblica, cui non resta che auto-organizzarsi. Tuttavia il successo della tipica cooperativa di consumo-utenza è improbabile se i soci che raccolgono il finanziamento sono di necessità diversi dai beneficiari utenti e se i beneficiari *non* sono adatti all'esercizio del controllo come soci. Si pensi al caso in cui gli utenti sono malati di patologie invalidanti, tossicomani, anziani non autosufficienti, oppure bambini o giovani non maggiorenni. E' inverosimile che queste categorie di utenti diano vita ad una pura cooperativa di consumatori effettivamente autogovernata. Verosimilmente la cooperativa sarà costituita anche da chi desidera finanziare e produrre il bene per il consumo materiale di altri, mediante la contribuzione in denaro e lavoro volontario, essendo in ciò mossi da preferenze non auto-interessate, cioè interessati prevalentemente al consumo degli aspetti ideali e relazionali del bene sociale o alle sue esternalità positive (di norma si tratterà dei famigliari di beneficiari). Un numero consistente di questi contribuirà tuttavia in modo saltuario e, non partecipando direttamente né al processo produttivo del bene né al consumo, e non avendo conoscenza dei risultati non sarà in condizione di esercitare il diritto residuale di controllo, mentre solo una minoranza potrà dedicarsi in modo prevalente alle attività produttive dell'associazione. Rapidamente la cooperativa di utenti si trasforma in un'impresa manageriale in cui il governo è delegato a manager professionali presi tra i finanziatori o tra i produttori, che abbiano sviluppato una relazione stabile e un investimento specifico nell'impresa, con una base societaria composita, incapace di esercitare il controllo direttamente e con utenti che

²⁰ Questa è la tesi di Hansmann sul fatto che in presenza di asimmetria informativa e di separazione tra donatori e beneficiari, che aggrava tale asimmetria rendendo non osservabile l'esito a coloro che potrebbero disegnare un contratto, l'organizzazione non profit è un modo efficiente di fronteggiare l'opportunità dei produttori. (Hansmann 1987, 1996). E' bene osservare che la nostra tesi è che l'incompletezza contrattuale e la non osservabilità *ex post*, e non la generica categoria delle asimmetrie informative, giustificano l'impresa *non profit*, cosicché gli sviluppi dei contratti incentivanti non è una buona ragione per pensare che le non profit debbano lasciare il campo alle organizzazioni *for profit* fintanto che l'ambito sia quello ora trattato.

tendono naturalmente ad eccedere i soci, essendo parzialmente non escludibile il consumo dei beni sociali da parte dei beneficiari ed essendo improbabile che tutti coloro che sono disposti a contribuzioni occasionali intendano anche entrare stabilmente in un'associazione. In tal caso è evidente che il permanere del diritto di prelievo del residuo da parte dei soci della cooperativa di consumo è un puro incentivo alla formazione di coalizioni collusive tra il management dell'impresa e sottoinsiemi dei soci che abbiano sviluppato anche altre posizioni e relazioni contrattuali con l'impresa (lavoratori, fornitori ecc.) allo scopo di distrarre opportunisticamente risorse a vantaggio di questi loro interessi secondari. Infatti per definizione i soci utenti della cooperativa non intendono appropriarsi dei residui, essendo interessati unicamente alla produzione a prezzi minimi del bene sociale per il consumo materiale di beneficiari. Per evitare il conflitto di interessi menzionato, allora conviene sottoporre l'impresa al vincolo sulla distribuibilità degli utili, di modo che la cooperativa di utenti (materiali ed ideali) si trasforma in un'organizzazione non profit, dotata di una peculiare base associativa multi-stakeholder su cui ricade il diritto di nominare il management per l'esercizio delle decisioni residuali.²¹

Tuttavia la forma proprietaria (divieto di distribuzione degli utili – cioè assenza di una parte del diritto di proprietà) non basta ad eliminare i costi di contrattazione. In assenza di ulteriori determinazioni, l'organizzazione non profit ha un management professionale a cui spetta l'esercizio del diritto residuale di controllo. Per la definizione stessa di relazione fiduciaria il fiduciario deve avere un'effettiva discrezionalità e autorità, ed il diritto residuale di controllo gli garantisce tale potere. Naturalmente anche il management professionale di un'organizzazione può avere interessi personali non coincidenti con quelli degli altri stakeholder dell'impresa. Egli trae certamente vantaggio personale dall'utilizzo di risorse dell'impresa in quantità superiori al livello efficiente per coprire i costi generali di funzionamento dell'organizzazione (locali più comodi, maggiori benefit, stipendi più elevati, segreterie più numerose), piuttosto che per i costi variabili della produzione di beni e servizi per gli utenti. L'impiego della posizione o delle risorse dell'organizzazione per intraprendere attività a vantaggio del manager stesso ma in conflitto di interesse con l'organizzazione, è un secondo esempio di come possono manifestarsi interessi divergenti. Più ampia è la discrezionalità tanto maggiore è la possibilità di perseguire tali interessi in conflitto, cioè più ampio è il raggio del potenziale opportunismo manageriale.

Per questo negli ordinamenti giuridici (specialmente quelli anglosassoni) sono previsti “doveri fiduciari” a carico degli amministratori (Frankel 1998). Il vincolo di condurre l'organizzazione nell'interesse dei fiducianti si esplicita nei doveri fiduciari cui il fiduciario deve soggiacere: norme di assenza di conflitto di interesse e di diligenza, le quali definiscono precauzionalmente regole di comportamento dalle quali sia possibile indurre che l'interesse prioritario del beneficiario non è sottomesso a quello del fiduciario.²²

In effetti tali doveri fiduciari possono essere previsti per disciplinare il governo di ogni tipo di impresa. Una visione consapevole del problema dell'abuso di autorità spingerebbe perciò a riconoscere che essi debbano estendersi a ricomprendere ogni categoria di

²¹ Sembra questa anche la natura delle “imprese sociali”, le quali hanno tra i loro tratti costitutivi la partecipazione tra i soci di sostenitori volontari e di utenti del servizio (ad esempio i soggetti svantaggiati da reintrodurre socialmente e professionalmente nel mondo del lavoro), che tuttavia, grazie alla professionalizzazione delle attività svolte, coinvolgono in misura maggioritaria soci lavoratori, cui di fatto spettano le funzioni gestionali. Appare particolarmente appropriato in tal caso che la forma di governo piuttosto che degenerare nelle forme di una cooperativa di produzione e lavoro, cui si oppongono le considerazioni già svolte, rifletta la composizione multi-stakeholder almeno nelle forme dell'*accountability* verso i rappresentanti degli stakeholder non effettivamente controllanti, e che al contempo essa soggiaccia al vincolo sulla distribuzione degli utili. Cfr. Sacconi (2000b)

²² sui doveri fiduciari cfr. Flannigan (1989), Frankel (1998), Clark (1996).

stakeholder che faccia investimenti specifici o che abbia interessi sostanziali in gioco nella conduzione dell'impresa²³ Così il problema si posta dalla struttura proprietaria dell'impresa a quell'altra parte dell'insieme di regole che ne disciplinano il governo, che è costituita dall'insieme dei suoi doveri fiduciari verso gli stakeholder (che come abbiamo visto non coincide con i doveri di fedeltà alla classe dei proprietari dell'impresa)²⁴.

Apparentemente questo sembrerebbe rendere il problema della garanzia della relazione fiduciaria neutrale rispetto alla “forma di impresa”: tutte le imprese indipendentemente dalla forma proprietaria dovrebbero ottemperare a una struttura ampia di doveri fiduciari. Nel caso dell'impresa di produzione di beni sociali semplicemente avrebbero maggiore importanza quelli verso i sostenitori volontari e i beneficiari. Tuttavia questo sposta solo di un gradino la domanda sulla scelta ottima della forma di impresa. E' opportuno assumere una prospettiva radicale, in linea con l'ipotesi della non verificabilità esterna dei contratti, e ipotizzare che l'efficacia dell'imposizione delle norme sui doveri fiduciari da parte da un'autorità giudiziaria esterna sia sempre incompleta e insufficiente. A questo punto la domanda diventa quale sia la forma di impresa nella quale è più facile garantire che siano rispettati i doveri fiduciari verso i beneficiari e i sostenitori volontari, ovvero quale forma di impresa garantisce la più ampia osservanza endogena (volontaria) dei doveri fiduciari. In una prospettiva ancora più ampia -quella dell'insorgenza di norme dall'interazione strategica degli agenti coinvolti vista come una sorta di “stato di natura”²⁵- la domanda diviene quale forma di impresa abbia un vantaggio nello sviluppo endogeno di un sistema di doveri fiduciari che sia effettivamente osservato, anche indipendentemente dalla loro imposizione esogena – cioè il cui sviluppo ed osservanza soddisfi una proprietà di equilibrio nell'interazione tra i diversi soggetti coinvolti. Nelle prossime sezioni questo diverrà il criterio basilare per dimostrare l'efficienza dell'impresa non profit.

7. Ancora sui vantaggi dell'impresa non profit: ideologia ed efficienza

E' stato affermato (Rose-Ackerman 1996) che il vantaggio comparato dell'impresa non profit sta nella possibilità di attrarre operatori e imprenditori “ideologici”. Con l'espressione “imprenditori ideologici” intendiamo agenti impegnati a seguire i principi di una data *filosofia di servizio* (produzione di un servizio come “missione”, impegno nei confronti di un bene principale ecc.) o una visione della giustizia sociale. Torniamo qui al tema dell'ideologia, lasciato in sospeso al termine della sezione 4, per vederlo dal lato dell'organizzazione produttiva dei beni di *welfare*.

L'approccio ideologico consiste nel considerare una *concezione* del bene di *welfare* come fine a sé, cosicché l'imprenditore ideologico non considera prevalentemente il bene sociale come *strumentale* per l'acquisizione di un altro bene o per la soddisfazione di un altro

²³ Ho difeso altrove il modello normativo di una forma generale di impresa in cui al diritto di proprietà di uno stakeholder più efficiente a governare l'impresa o a scegliere il governo manageriale dell'impresa devono sempre essere affiancati i doveri fiduciari di chi governa (proprietari e management) nei confronti di tutti gli stakeholder, i quali per ipotesi delegano alla classe di stakeholder che è più efficiente ad esprimere il governo la conduzione dell'impresa dalla quale dipende il successo dei loro investimenti specifici. Tale struttura di diritti e doveri è ricostruibile attraverso l'ipotesi del contratto sociale costitutivo dell'impresa che, secondo questa prospettiva, esisterebbe implicitamente al di sotto delle relazioni di fiducia tra ciascuno stakeholder e l'impresa e che sono la base per la possibilità di stringere più concrete relazioni contrattuali (Sacconi 2000b).

²⁴ E' istruttivo che il maggior teorico dei “diritti residuali di controllo” ammetta che nell'autonomia statutaria l'impresa possa riconoscere tali classi più estese di diritti fiduciari Cfr. Hart (1993), Per una prospettiva sul diritto societario prossima a quella qui sostenuta cfr. Barca (2001), Cafaggi (2001)

²⁵ A titolo esemplificativo si vedano Schotter (1981), Sugden (1987).

interesse, ad esempio ricavare un profitto. Al contrario l'imprenditore ideologico trae direttamente soddisfazione dalla conformità alla filosofia di servizio e si sente vincolato a tener fede ad essa anche se ciò può nell'immediato apparire contrario al suo interesse personale. Si inferisce facilmente di qui perché questo tipo di imprenditore predilige l'organizzazione non profit: egli predilige una forma di impresa nella quale non c'è un proprietario che preleva il residuo distinto dai beneficiari del bene sociale, perché altrimenti il fine organizzativo, la missione produttiva di un dato bene di *welfare*, diverrebbe strumentale al reddito del proprietario. L'impresa non profit corrisponde direttamente a questa struttura motivazionale, in quanto il vincolo sulla distribuzione degli utili esclude in partenza che l'imprenditore, una volta che abbia garantito la remunerazione dei fattori della produzione in grado di incentivare i loro detentori ad apportarli in misura efficiente, debba destinare l'eventuale residuo alla soddisfazione di un interesse estraneo a quello dell'aumento della capacità produttiva del bene di *welfare*. In tal senso l'argomento sugli imprenditori ideologici è complementare e non alternativo a quello sul ruolo del vincolo giuridico sulla distribuzione degli utili.

E' evidente che tale attaccamento ideologico alla missione produttiva dell'organizzazione e alla visione del *welfare* soggiacente può presentare vantaggi e svantaggi. Lo svantaggio più evidente è che riduce la flessibilità e la capacità di adattamento dell'organizzazione: un cambiamento di missione può condurre l'imprenditore ideologo ad abbandonare l'organizzazione ed è prevedibile che egli vi si opporrà a costo di perdere opportunità di crescita dell'organizzazione stessa. Occorre quindi spiegare perché gli imprenditori ideologici siano un vantaggio per l'efficienza dell'impresa non profit dal punto di vista dei costi transattivi. Qui interviene la mia tesi principale

Proposizione 1: il vantaggio comparato dell'impresa non profit non discende direttamente dal vincolo giuridico sulla distribuzione degli utili, quanto dal fatto che tale vincolo crea condizioni migliori per attrarre imprenditori e lavoratori "ideologici". Gli ideologi condividono un principio costituzionale organizzativo di giustizia (ideologia) e trovano una fonte autonoma di motivazione nell'aspettativa di osservanza reciproca del principio costituzionale. Ciò rende possibile (benché non necessario) nell'organizzazione non profit vincere l'incentivo personale a intraprendere comportamenti opportunisti, cosicché essa risulta comparativamente efficiente per quanto riguarda i costi transattivi a carico dai beneficiari. In ultima istanza che questa possibilità si traduca in atto dipende dalle aspettative reciproche tra i partecipanti all'organizzazione circa l'osservanza dell'ideologia costitutiva.

Per dimostrare questa proposizione suggerisco (nelle sezioni 7.1 e 7.2 e nella 8 successiva) la traccia di una teoria stilizzata di impresa non profit che sfrutta l'ideologia come fonte di incentivi non materiali all'efficienza, cioè alla produzione di beni di *welfare* per i beneficiari a costi di funzionamento e salario minimi rispetto alle alternative.

7.1 Il gioco dell'impresa non profit

Si consideri un'impresa non profit come un gioco non cooperativo a tre giocatori: l'imprenditore/manager, il lavoratore e il beneficiario esterno dell'organizzazione (consumatore del bene di *welfare*). Si possono ipotizzare due scenari aventi la stessa struttura. Nel primo si tratta di impiegare il risultato di una raccolta fondi o di un finanziamento esterno dati, ripartendolo tra costi generali di gestione, remunerazione del lavoro e miglioramento della qualità dei servizi prestati al beneficiario (produzione di servizi o destinazione di risorse a progetti). Oppure si può trattare del margine ottenuto sui ricavi del periodo di esercizio precedente da destinare allo sviluppo dell'attività, anche in questo

caso ripartendo tra maggiori salari, costi generali di gestione e costi variabili direttamente correlati all'erogazione di servizi aggiuntivi o di qualità superiore ai beneficiari. In entrambi i casi esiste un insieme di risorse dato da allocare. Si osservi che in tale contesto esiste tanto un problema distributivo tra i tre giocatori, quanto un problema di produzione congiunta, nel senso che solo se i membri interni accettano una soluzione distributiva meno vantaggiosa per loro è possibile allocare risorse alla produzione di beni di *welfare* in modo da produrre un *surplus* rispetto alle risorse iniziali allocate.

L'insieme di strategie di ciascun giocatore è il seguente:

- A parità di sforzo il lavoratore può decidere di chiedere salario basso o elevato. Il livello dello sforzo sia osservabile solo dal lavoratore, cosicché il salario non è dipendente dallo sforzo. Ipotizziamo che, dato quel livello di sforzo, sul mercato esterno il livello di salario normale sia quello elevato. Chiedere il livello di salario basso equivale quindi a "lavoro volontario". Ipotizziamo comunque che tanto il salario basso che quello elevato siano in grado di coprire il costo dello sforzo e far partecipare, in misura differente, il lavoratore al surplus. Così chiedere il salario basso per il livello di sforzo dato è più efficiente ai fini dell'impresa (approssima la condizione dell'uguaglianza al margine tra costo dello sforzo e salario).
- L'imprenditore può decidere di operare a costi di funzionamento dell'organizzazione bassi o "gonfiati". Costi "gonfiati" danno all'imprenditore un extra-rendita rispetto alle rendite minima, comunque positiva, consentita dai costi di gestione bassi. Solo l'imprenditore conosce i costi di gestione strettamente necessari. I costi dichiarati dall'imprenditore costituiscono la sua remunerazione sia diretta che indiretta (*facilities, benefits, staff, condizioni di lavoro, ecc.*).
- Il beneficiario esterno è un giocatore *sui generis (dummy player)*, che non ha effettiva possibilità di scegliere nel gioco, e i cui *payoff* sono determinati dalle scelte interdipendenti degli altri due giocatori.

	Cb	Cg
Sb	2, 2, (6)	2, 6, (1)
Se	6, 2, (1)	4.5, 4.5, (0)

Fig.1, Gioco dell'impresa non profit: salario basso (Sb) è 2 mentre salario elevato (Se) è 6, idem per il costo di gestione basso (Cb) e gonfiato (Cg). Il valore delle risorse da allocare è 9, che può essere destinato a rendita o a investimenti produttivi, cosicché è impossibile soddisfare al contempo le due richieste massime dei giocatori attivi (la rendita individuale in tal caso non può superare 4.5 e congiuntamente esaurisce le risorse). Il payoff del lavoratore è il numero a sinistra, quello dell'imprenditore è il numero al centro, tra parentesi è il payoff del beneficiario che non sceglie effettivamente nel gioco.

E' evidente perciò che entrambi i giocatori interni hanno a loro disposizione comportamenti opportunistici non disciplinabili, dal momento che solo loro hanno accesso

all'informazione alla luce del quale lo sforzo o i costi di funzionamento effettivi possono essere giudicati.

Consideriamo i *payoff* dei giocatori attivi (vedi fig.1): posto che il ricavo del *fundraising* o il margine dell'esercizio precedente sono dati (nel gioco di fig. 1 le risorse da allocare mediante le scelte dei due giocatori attivi sono pari a 9), se il lavoratore chiede salario basso (Sb), ma l'imprenditore dichiara costi di funzionamento "gonfiati" (Cg), la maggiore produttività del lavoro viene in larga misura assorbita dall'imprenditore con maggiori benefit e altre gratifiche indirette. D'altra parte un lavoratore che chieda salario elevato (Se), se l'impresa è gestita in modo da minimizzare i costi di funzionamento da parte del management (Cb), si appropria della rendita, mentre l'imprenditore vi partecipa minimamente. Se entrambi agiscono in modo opportunistica essi si appropriano dell'intera rendita (Se, Cg), ma l'ammontare di esso non è tale da soddisfare le loro massime pretese. Se invece entrambi moderano le loro pretese (salario basso e costi bassi di funzionamento - (Sb, Cb)) per definizione essi non si appropriano tutte le risorse, lasciandone perciò agli impieghi che si traducono direttamente in vantaggio per il beneficiario. Si osservi che c'è produzione di bene di welfare solo quando almeno uno dei giocatori attivi modera le sue richieste.

Si considerino ora gli esiti del gioco per il beneficiario. Se il lavoratore chiede salario elevato (Se), secondo che l'imprenditore dichiara costi di gestione bassi (Cb) o gonfiati (Cg) è possibile produrre rispettivamente un beneficio positivo ma modesto per il beneficiario, oppure nessun beneficio per lui. Se invece il lavoratore sceglie di chiedere salario basso (Sb) allora, secondo che l'imprenditore scelga di dichiarare costi di gestione bassi (Cb) o gonfiati (Cg), è possibile produrre il massimo beneficio per il beneficiario o un beneficio nettamente inferiore.

Come è evidente, per i membri interni all'organizzazione è dominante scegliere la strategia opportunistica, cioè per l'uno salario elevato e per l'altro costi di gestione gonfiati. Questo è in effetti l'esito corrispondente all'unico equilibrio (per altro in strategie dominanti) del semplice gioco di fig.1. L'equilibrio rappresenta un'organizzazione inefficiente dal punto di vista produttivo e dei costi transattivi sostenuti dai beneficiari, nella quale tutto il finanziamento esterno o l'eventuale margine sul ricavo derivante dalla produzione e vendita di beni e servizi viene appropriato dalle componenti interne dell'organizzazione, per la copertura del rispettivo salario e costo di gestione, e nessuna risorsa viene allocata per la produzione di maggiore quantità e qualità del bene di *welfare*.²⁶ Diversi tipi d'inefficienza convergono nel risultato in questione: da un lato con costi elevati (dovuti all'appropriazione della rendita da parte dei membri interni) si ottiene un *output* inferiore (la produzione di beni sociali è zero). Dall'altro i costi di transazione del beneficiario (la perdita dell'opportunità di ottenere il payoff 6) sono superiori ai costi aggregati di transazione (3) che sosterebbero i membri interni passando dall'equilibrio

²⁶ Si osservi che ciò non toglie che l'organizzazione in questione possa essere formalmente una non profit, cioè soggiaccia al vincolo sulla distribuzione degli utili. Anche se è evidente che tale vincolo è aggirato mediante l'appropriazione degli utili da parte dei produttori (Pestoff 1998), infatti non c'è appropriazione del profitto come tale. Si vedrà che in seguito definiremo un'organizzazione che distribuisce un surplus equamente tra i membri interni ed esterni, vincendo l'opportunismo, senza però escludere che i componenti interni traggano qualche beneficio. Ciò risulterà corrispondere piuttosto bene al modello di non profit produttiva identificabile con le cooperative sociali, in cui è ragionevole pensare che una qualche partecipazione agli utili da parte dei membri interni dell'organizzazione sia compatibile con una prevalente destinazione degli utili ai beneficiari. Cfr. Borzaga (2000).

all'esito in cui il beneficiario ottiene 6. Ciò implica naturalmente che l'esito di equilibrio è anche allocativamente inefficiente in termini di costi di transazione.²⁷

Domandiamoci ora come l'impresa non profit sfugga a questo esito, cioè perché lavoratore e imprenditore non adottino l'equilibrio definito in base alle loro preferenze sugli esiti del gioco, bensì decidano di rispettare doveri fiduciari verso il beneficiario. La mia tesi è che ciò accade poiché l'imprenditore e il lavoratore sono entrambi ideologi²⁸. Introduciamo questo assunto mediante due ipotesi:

Ipotesi 1: L'ideologia dei partecipanti all'impresa non profit enuncia un "patto costitutivo", che prevede un principio di equità (principio etico) secondo cui i payoff sono distribuiti equamente tra i membri interni ed esterni dell'organizzazione.

Si può pensare tale principio come l'idea di un "contratto sociale originario" tra i tre giocatori, cioè l'ideologia come legittima *ab origine* la costituzione dell'impresa stessa. In termini formali esso può essere espresso come la richiesta che l'organizzazione distribuisca il surplus generato secondo una *funzione di benessere sociale*. Propongo di identificare questo criterio di scelta collettiva con la massimizzazione del *prodotto di Nash* tra le utilità dei tre giocatori. Applicato al nostro caso ciò richiede la scelta dell'esito del gioco non cooperativo per il quale vi è il più elevato beneficio per i beneficiari e in cui il lavoratore sceglie salario basso e l'imprenditore sceglie di dichiarare costi minimi.²⁹ Si osservi che il massimo *prodotto di Nash* è la soluzione di un gioco di contrattazione cooperativo, che contiene essenzialmente un conflitto distributivo sulla ripartizione del surplus, e che la soluzione premia sempre quell'esito per il quale quanto più simmetrico è lo spazio dei payoff tanto minore è la disuguaglianza tra i giocatori (e che per definizione esclude ogni soluzione distributiva discriminatoria, cioè che ponga pari a zero il *payoff* di un qualsiasi giocatore). Questo concetto di soluzione può quindi essere assunto provvisoriamente come una ragionevole definizione di giustizia distributiva.³⁰

L'adesione a tale principio di equità è data prima di tutto in base a un ragionamento imparziale dei partecipanti all'organizzazione nel momento in cui la costituiscono: essi si pongono in una prospettiva *ex ante* (quella della costituzione dell'organizzazione) il problema di un accordo accettabile razionalmente da tutti i giocatori interessati (cosicché essi non pensano solo alla remunerazione dei produttori o dell'imprenditore, ma tengono in adeguato conto anche le aspettative dei beneficiari). Il criterio razionale è quello del mutuo vantaggio tra lavoratore, imprenditore e beneficiario come pre-condizione per la costituzione e reciproca adesione all'organizzazione. La soluzione di Nash della

²⁷ Ciò si vede chiaramente applicando il concetto di efficienza Kaldor-Hicks, secondo il quale si potrebbe indennizzare il lavoratore e il manager per passare dall'equilibrio all'esito produttivo, usando quote del *payoff* del beneficiario, il quale avrebbe comunque un vantaggio rispetto all'equilibrio opportunistico. Il punto è ovviamente che la natura incompleta del contratto tra l'organizzazione non profit e i beneficiari non permette questo tipo di aggiustamenti via contratto *à la* Coase ed esige al contrario che i membri dell'organizzazione rispettino doveri fiduciari con i quali essi tuttavia accettano una remunerazione inferiore a quella che possono ottenere agendo opportunisticamente.

²⁸ Per una presentazione più ampia e formalizzata di questa tesi cfr. Grimalda e Sacconi (2002)

²⁹ Il prodotto di Nash per un gioco di contrattazione cooperativo richiede che se d_i è lo status quo col quale una parte può entrare nell'accordo e u_i è l'utilità di un accordo per un giocatore, l'accordo deve essere raggiunto nel punto della frontiera convessa dello spazio dei *payoff* per il quale vale $\text{Max} \prod_N (u_i - d_i)$ ove N sono i giocatori. Si osservi che nel nostro gioco il prodotto di Nash è massimo per l'esito corrispondente a (S_b, C_b) mentre per (S_e, C_g) è nullo, a causa della componente zero del vettore dei *payoff* (Nash 1950, Harsanyi 1977)

³⁰ Per l'identificazione del *prodotto di Nash* con un criterio normativo di giustizia sociale cfr. Brock (1979) Sacconi, (1991, 2000a).

contrattazione in un gioco cooperativo corrisponde naturalmente a questa idea di accordo di mutuo vantaggio.

Rispetto al gioco non cooperativo della fig.1, occorre ipotizzare che il principio etico costituzionale o ideologia sia oggetto di *preplay communication*, cioè di un accordo che i giocatori stringono e si comunicano prima che abbia effettivamente avvio il gioco di allocazione delle risorse. Detto in altri termini, prima che il gioco effettivo abbia luogo, avviene un gioco *ipotetico* nel quale le parti ragionano imparzialmente come se si trovassero in condizione di doversi accordare reciprocamente sul principio col quale condurre l'impresa, nell'ipotesi che solo un accordo unanime renda possibile l'impresa congiunta stessa (come in un gioco cooperativo). Il gioco effettivo è invece un gioco nel quale si tratta di allocare le risorse per dare attuazione (o meno) all'ideologia costitutiva. Il gioco di attuazione effettivo è però un gioco non cooperativo in cui di per sé il principio ideologico non è vincolante (*binding*), ovvero le regole del gioco non impongono di fare valere la soluzione prevista dall'ideologia costitutiva. E' chiaro perciò che il risultato della *preplay communication* è come un "contratto scritto sulla sabbia", poiché i due giocatori che scelgono *ex post*, cioè in fase di attuazione, non hanno affatto gli incentivi appropriati a metterlo in pratica dal punto di vista delle loro preferenze auto-interessate. Al fine di trovare le ragioni che spingono a conformarsi all'ideologia costitutiva introduciamo perciò un'ipotesi aggiuntiva sulle motivazioni dei componenti dell'organizzazione interna

Ipotesi 2: le preferenze dei giocatori attivi includono il valore della reciprocità di conformarsi all'ideologia comune, ovvero - posto che attraverso un accordo ex ante essi giungerebbero ad un dato criterio di equità - esiste una fonte intrinseca di utilità nel pensare che, qualora si stia agendo conformemente all'ideologia, la stessa ideologia sia rispettata reciprocamente dalla controparte nell'organizzazione.

Detto altrimenti, se il lavoratore sta agendo in modo compatibile con il criterio suggerito dall'ideologia (cioè sceglie il salario basso) e crede che l'imprenditore si attenga anch'egli all'ideologia costitutiva dell'organizzazione (cioè scelga di operare a costi minimi), allora egli ricava un' utilità aggiuntiva e che si somma all'utilità che egli otterrebbe a causa dell'esito oggettivo della sua scelta (il che dipende dall'azione effettiva della controparte). Simmetricamente l'imprenditore trae soddisfazione aggiuntiva dal fatto che, se egli si attiene all'ideologia (cioè sceglie di operare a costi minimi), crede che anche il lavoratore si attenga scegliendo il salario basso. In accordo con la teoria dei giochi psicologici (Genakoplos et al. 1989), esiste una componente dell'utilità dei giocatori che dipende direttamente dalla loro credenze: se un giocatore crede che la controparte si attenga al medesimo criterio ideologico di condotta che anch'egli sta adottando, allora egli trae un'utilità aggiuntiva, che va distinta dall'utilità che egli trae dal particolare esito del gioco che accade come funzione non delle credenze, bensì delle azioni effettive delle due parti.

Dunque un giocatore che adottasse la sua strategia dominata (chiedere di meno o risparmiare sui costi di funzionamento), cui sono associate conseguenze o esiti del gioco con utilità comunque inferiori, qualora avesse la credenza che la controparte scelga esattamente la strategia simmetrica, e questa fosse la strategia che si conforma all'ideologia, allora otterrebbe da questa aspettativa un'utilità aggiuntiva, funzione della sola credenza circa la conformità ideologica della controparte (non l'utilità della conseguenza).³¹ Si può

³¹ Queste ipotesi sono coerenti con i risultati empirici sulle motivazioni non materiali dei lavoratori delle imprese non profit legate alla presenza dei beneficiari e dei volontari e sull'importanza della percezione della giustizia procedurale nell'impresa (Borzaga, Depetri e Solari 2001) e concordano con la tesi che l'impresa non

facilmente vedere però che, se questa credenza genera per entrambi un'utilità sufficiente a rovesciare il comportamento, cioè il saldo dei due tipi di utilità è tale da indurre nel complesso entrambi i giocatori alla scelta dell'azione conforme all'ideologia, allora il solo esito ammesso come soluzione del gioco è quello in cui entrambi si attengono all'ideologia. In questo caso il comportamento reciproco conferma l'aspettativa, cosicché le parti non hanno ragione di rivedere *ex post* le loro aspettative. Questa assenza di ragioni di rivedere le aspettative caratterizza tale esito come un equilibrio psicologico (Genakopolos et al. 1989), cioè un sistema di aspettative reciproche che inducono un comportamento tale da confermarle.

7.2 Preferenze conformiste

E' opportuno a questo punto chiarire il concetto di preferenza e di utilità che stiamo utilizzando. Infatti abbiamo da un lato le preferenze e le utilità definite sugli esiti dell'interazione tra i giocatori, cioè sulle conseguenze oggettive dell'interazione, come raffigurate dal gioco di fig.1. Dall'altro abbiamo definito una preferenza e utilità come funzione delle credenze relative al reciproco conformarsi, mediante le scelte strategiche nel gioco, a un principio astratto, un concetto di soluzione o ideologia. In un caso il giocatore trae utilità dalle conseguenze dell'interazione (esiti), nell'altro trae utilità dalle credenze circa la modalità di comportamento congiuntamente mantenuta dai giocatori, cioè dalla conformità ad una regola. La seconda fonte di utilità non segue lo schema di ragionamento consequenzialista, bensì introduce alla base dell'utilità un elemento deontologico: è una qualche caratteristica *intrinseca* dell'azione comunemente tenuta dalle parti ciò cui è associata la preferenza.

Di per sé però una regola non è fonte di utilità, anche se essa è razionalmente accettata nella prospettiva *ex ante*. Essa lo diventa una volta che l'agente abbia l'aspettativa che la regola da lui accettata sia *comunemente e reciprocamente seguita* da tutti partecipanti al gioco, sé incluso. Questo tipo di preferenza può appropriatamente essere interpretato come *conformismo*, cioè desiderio di vedere osservate da tutti le regole che l'agente segue e che ritiene siano state accettate da tutti. Il conformismo in questione è però *morale* poiché la preferenza in questione si applica solo alla reciproca conformità a un principio etico (una regola) o ideologia che è frutto di una scelta razionale *ex ante* unanime e imparziale.³²

profit offra un meccanismo di incentivi non monetari che consente di ottenere prestazioni superiori a costi inferiori (Bacchiaga e Borzaga 2001).

³² Qui si può notare la maggiore differenza tra il nostro approccio (cfr. Grimalda e Sacconi 2002) e quello di Sugden (1998a), al quale per altro ci richiamiamo: infatti nell'approccio di Sugden non c'è alcuna condizione normativa indipendente per il conformismo inteso come fonte di soddisfazione derivante dalla reciproca adesione ad una medesima regola di comportamento (in questo il nostro approccio è simile a quello di Rabin 1983). Nel gioco, di fatto, possono esistere molteplici regolarità di condotta dei giocatori cui è associata una convenzione. Per ciascuna di esse (cioè per le azioni conformi alla convenzione da parte di ciascun giocatore) si può sviluppare un'utilità conformista aggiuntiva, che stabilizza ciascuna convenzione fintanto che alcuni dei giocatori vi si attengono anche rispetto a deviazioni più o meno casuali o erronee degli altri. Ogni convenzione sviluppa il suo senso di conformismo incluse quelle moralmente più ripugnanti. Nel nostro modello invece il conformismo è una fonte aggiuntiva di utilità solo in relazione alla conformità a un principio astratto di equità o concetto di soluzione, cioè l'ideologia dell'organizzazione nel caso concreto. Il conformismo come fonte aggiuntiva di utilità, richiede che il comportamento sia reciproco ma non si applica ad ogni comportamento reciproco, bensì solo alla reciproca conformità ad una ideologia che si abbia *ex ante* accettato razionalmente e ritenuta equa, sebbene tale accettazione razionale non sia di per sé motivazionalmente sufficiente a superare l'*akrasia*, che solo la forza aggiuntiva del conformismo consente di soverchiare. Per una discussione dello sviluppo della psicologia morale che conduce all'osservanza del contratto sociale resta istruttivo Rawls (1971).

In effetti stiamo definendo distinti concetti di *preferenza personale*, cioè di interesse del Sé, di cui l'interesse egoistico è solo un caso particolare, cosicché all'interno del modello dell'interesse individuale (compatibile con l'individualismo metodologico) si deve parlare di diverse fattispecie di preferenze personali. In *primo luogo* abbiamo le preferenze del Sé definite sulle *conseguenze*. Queste preferenze possono innanzitutto essere definite sulle conseguenze che riguardano solo il Sé medesimo. In tal senso il Sé è auto-interessato poiché egli definisce preferenze su conseguenze solo in quanto e a misura che tali conseguenze sono riferite al Sé stesso, cioè sono le conseguenze *per lui* in un dato stato del mondo. Diverso sarebbe considerare le preferenze del Sé in quanto applicate alle conseguenze riguardanti *ogni* agente coinvolto, cioè non solo le conseguenze auto-riferite ma quelle riferite ad ogni altro agente.

Per essere precisi potremmo dire che l'interazione genera esiti, cioè stati del mondo, che possono quindi essere descritti nelle loro molteplici caratteristiche. Tali caratteristiche possono essere le conseguenze *per* il decisore in quello stato, o le conseguenze *per* tutti gli agenti nello stesso stato. In un caso le caratteristiche in questione saranno attribuite del solo agente (il suo reddito, il suo tempo libero, il suo affaticamento psichico o fisico, il suo esercizio di potere o la manifestazione delle sua creatività, l'espressione del suo punto di vista educativo ecc.). Nel secondo caso le caratteristiche in questione potranno essere attribuite di altri agenti, cioè relazioni tra due o più agenti (predicati a più posti).

Se il decisore definisce la sua utilità in ciascuno stato partendo solo dalle conseguenze che lo riguardano, avremo una funzione di utilità individuale che ne rappresenta l'*auto-interesse* (o non-tuismo). Chiamiamo queste *preferenze personali consequenzialiste auto-riferite*. Se le preferenze del Sé sono definite sulla descrizione delle conseguenze per ogni agente in ciascuno stato, allora il Sé prende in esame *conseguenze estese*. Questa sembra la base per esprimere una preferenza morale del Sé di tipo consequenzialistico, cioè una preferenza su conseguenze per ogni individuo associate a ciascuno stato che sia frutto di interazione. Naturalmente questo non sarebbe ancora utilitarismo, poiché l'utilitarismo richiede di considerare le conseguenze per *ogni* agente dal punto di vista delle *sue* preferenze o utilità, e quindi implica fare almeno implicitamente confronti interpersonali di utilità³³. Ad ogni modo valutare uno stato per le conseguenze che esso rappresenta per ogni individuo è comunque assumere una prospettiva *imparziale* che è corretto chiamare *preferenza personale morale di tipo consequenzialista*. Dal punto di vista formale non c'è alcuna differenza tra una funzione di utilità definita sul primo o sul secondo insieme di caratteristiche o conseguenze, anche se ne è diverso ovviamente il significato.³⁴ Ad ogni buon conto si tratta sempre di *preferenze del primo tipo*: preferenze personali per le conseguenze.

Il *secondo tipo* di preferenza personale o preferenza del Sé non si riferisce alle conseguenze per un qualunque agente in uno stato. Questa è una preferenza che l'agente ha a causa dell'aspettativa che egli detiene circa il fatto che si stia determinando uno stato descritto *non* relativamente alle conseguenze, bensì alle azioni reciproche degli agenti che si conformano ad una certa regola o principio (un criterio per risolvere certi giochi, un criterio etico di giustizia ecc.). La preferenza è per un *pattern* di comportamento congiunto, caratterizzato in quanto conforme a una ideologia o principio astratto. L'ipotesi è che se il Sé crede che gli agenti, sé compreso, scelgono tutti azioni conformi a un certo principio, allora egli ricava un'utilità superiore che se credesse che agiscano difformemente. Non è la

³³ Questo è l'approccio seguito da Harsanyi (1977). Si noti per altro che l'utilitarismo richiede che il trattamento imparziale delle utilità di individui diversi sia una funzione additiva delle utilità personali.

³⁴ Harsanyi ha per altro mostrato il risultato molto più forte per cui la stessa funzione di benessere sociale utilitarista intesa come criterio personale di giudizio morale altro non sarebbe che un'estensione della normale funzione di utilità vNM, definita per "preferenze estese" cioè su prospetti estesi, cfr. Harsanyi (1977)

conseguenza riferita al Sé – o a qualunque altro agente - che conta, bensì la conformità non unilaterale ma reciproca delle azioni al principio, e il fatto che ci sia una credenza che la sostiene. In senso strettamente formale questa sarebbe sempre una preferenza del Sé stabilita sopra stati di cose e quindi rappresentabile mediante funzioni di utilità, purché soddisfatti gli abituali postulati dell'utilità attesa. Il fatto che lo stato del mondo sia descritto, piuttosto che come un insieme di conseguenze, come una combinazione di azioni soddisfacenti una certa caratteristica astratta, cambia certamente il significato dell'utilità che misura quella preferenza, ma nondimeno permette sempre di esprimere le preferenze in utilità, intesa come rappresentazione quantitativa delle preferenze stesse.

Chiamiamo quindi le prime *preferenze personali consequenzialiste* e le seconde *preferenze personali conformiste*, riferite alla conformità tra combinazioni di azioni e principi astratti e generali. E' certamente vero che in ultima istanza i comportamenti premiati dall'utilità personale conformista discendono dall'identificazione di una proprietà dell'esito del gioco (il che ha conseguenze per tutti gli agenti) quale il fatto che in un dato risultato si realizzi il massimo prodotto tra le utilità delle parti al netto dello *status quo*. Tuttavia questa preferenza non discende direttamente dal fatto che un certo insieme di conseguenze o una distribuzione di utilità accada nel mondo, ma dalla *conformità* dell'azione reciproca rispetto alla *regola* che prescrive una certa distribuzione delle utilità. Siccome una certa regola distributiva è stata scelta *ex ante*, ed *ex post* l'agente si aspetta che essa venga attuata da tutti gli agenti, cioè si aspetta che tutti rispettino i loro doveri razionalmente accettati, allora ne viene per l'agente una fonte di soddisfazione a sé stante.³⁵

Vi è una certa gerarchia logica tra i due tipi di preferenze. In effetti la descrizione dello stato in termini delle conseguenze e dei *payoff* dei giocatori e quella in termini di azioni è assolutamente simultanea. Tuttavia la conformità del comportamento congiunto (descrizione in termini di azioni) è valutata nei termini di un criterio per il quale dobbiamo appurare la distribuzione delle utilità definita sulle conseguenze. Le utilità per le conseguenze devono quindi essere già stabilite perché si possa determinare il secondo tipo di preferenza, cosicché la stessa preferenza per la conformità deve in qualche modo presupporre che gli stati siano prima descritti in termini di conseguenze per tutti i partecipanti, in modo da poter poi considerare la descrizione degli stati in termini di combinazioni di azioni più o meno conformi a principi o criteri di soluzione. Resta comunque il fatto che questa seconda preferenza dipende da una *credenza* sul comportamento di tutti i partecipanti in relazione ad un principio di soluzione (sia pure definito facendo uso del linguaggio dell'utilità del primo tipo) piuttosto che direttamente dall'utilità delle conseguenze. La preferenza conformista è quindi di *secondo grado*.

Occorre infine domandarsi cosa sia la funzione di utilità complessiva che guida nell'insieme il comportamento di ciascun giocatore attivo nel modello di organizzazione non profit. Si tratta di una rappresentazione congiunta delle preferenze del primo tipo e di quelle del secondo tipo che, facendo una plausibile ipotesi di decomponibilità, può essere ridotta alla combinazione lineare additiva tra utilità per le conseguenze e utilità rappresentative della preferenza per la conformità delle azioni all'ideologia. In questo modo utilizziamo una teoria delle preferenze in cui si esprime un bilanciamento di motivazioni, in

³⁵ Può essere appropriato qui un riferimento ulteriore alla teoria della giustizia di Rawls, secondo cui la produzione e allocazione dei beni principali soggiace a principi astratti e generali di giustizia distributiva. Una concezione della giustizia è qualcosa di differente da una concezione completa del bene (priorità del giusto sul bene). L'ideologia nel senso qui proposto sarebbe una versione dell'idea di giustizia riferita alla distribuzione di un particolare bene principale e all'istituzione (l'organizzazione non profit) che sovrintende ad esso. E' interessante che Rawls sostenga che l'adesione pratica ai principi di giustizia si basa sullo sviluppo di un "senso di giustizia" come fonte autonoma di motivazione psicologica, in base al quale noi sentiamo "attaccamento" verso principi che avremmo accettato come equi, cfr. Rawls (1971)

cui coesistono l'auto-interesse per le conseguenze e l'attaccamento a principi. L'insieme di ciò dà l'interesse personale (l'interesse del Sé).

8. Le funzioni di utilità dei partecipanti all'impresa non profit: un tentativo di formalizzazione

Formalmente la misura della componente conformista dell'utilità del giocatore può essere basata su una distanza: si assuma che nel gioco ipotetico di tipo costituzionale il valore della funzione di benessere sociale, cioè la soluzione cooperativa del gioco di contrattazione secondo il criterio del massimo prodotto di Nash, abbia valore x . Allora applicando il medesimo criterio ad ogni esito del gioco non cooperativo, cioè calcolando il valore della funzione di benessere sociale per ciascun esito (siano tali valori y_1, y_2, y_3, y_4 rispettivamente per il primo, secondo, terzo e quarto esito del gioco), avremo l'informazione base per misurare la distanza tra ciascun esito e il criterio dettato per una soluzione idealmente giusta: nient'altro che la differenza tra il valore della soluzione nel gioco cooperativo ipotetico (cioè il massimo valore della funzione di benessere sociale) e il valore della funzione di benessere sociale in ciascun esito del gioco ($x - y_i$).

L'idea è semplicemente far diventare la funzione di utilità di ciascun giocatore una funzione monotona crescente nel grado di conformità che in ogni esito si realizza per effetto delle scelte dei due giocatori, cioè quanto minore è la distanza dal valore dell'esito che sarebbe ottenuto dalla completa conformità tanto maggiore deve essere la componente addizionale nella funzione di utilità del giocatore. Detto diversamente, se la conformità è completa, cioè entrambe le parti si attengono al principio costituzionale, allora massimo deve essere il premio nella funzione di utilità. Se la conformità è minima, cioè massima è la distanza dal valore dell'esito completamente conforme al principio, allora minima deve essere la componente addizionale di utilità. Per gradi di conformità intermedia, cioè se uno solo dei giocatori si attiene al principio con un'azione compatibile, allora vi sarà un premio intermedio, la cui entità sarà inversamente proporzionale alla distanza. Un modo per esprimere queste ipotesi è scrivere la funzione di utilità complessiva di un giocatore per un dato esito del gioco, ad esempio quello caratterizzato da (Sb,Cb), nel modo seguente

$$U_i(\text{Sb,Cb}) = \pi_i(\text{Sb,Cb}) + \lambda [x - (x - y_i)]$$

ove π_i è il *payoff* del giocatore i per le conseguenze dell'esito (Sb,Cb), x è il valore $\text{Max}\Pi_i(U_i)$ della funzione di benessere sociale definito sull'insieme dei *payoff* del gioco in questione, y_i è il valore della funzione di benessere sociale per l'esito particolare (Sb,Cb), vale a dire $y_1 = 2 \times 2 \times 5$ - che nel caso in questione coincide proprio con il massimo valore del prodotto di Nash nel gioco, talché $(x - y_i) = 0$. Infine λ è un peso ($0 \leq \lambda \leq \infty$) che stabilisce quanto deve contare nella funzione d'utilità l'elemento delle preferenze conformiste. Nel caso dell'esito (Sb,Cb) i giocatori, secondo la rappresentazione di i , stanno entrambi conformandosi all'ideologia, nel senso che stanno scegliendo le due azioni che si conformano al concetto di soluzione cooperativa. Ciò comporta che l'esito selezionato abbia esattamente la proprietà richiesta dall'applicazione del principio, cioè il massimo prodotto di Nash nello spazio dei *payoff* del gioco, cosicché la distanza è nulla e quindi l'intero valore x (moltiplicato per il peso λ) entra come elemento addizionale nella funzione di utilità del giocatore.³⁶

³⁶ Analogamente può essere scritta l'utilità complessiva per gli altri esiti. Ad esempio

$$U_i(\text{Se,Cg}) = \pi_i(\text{Se,Cg}) + \lambda [x - (x - y_4)]$$

I giocatori scelgono in base al calcolo dell'utilità attesa complessiva, cioè in base all'aspettativa sulle scelte dell'avversario. Cosicché il giocatore 1 sceglierà di adottare la strategia Sb se $EU_1(Sb) \geq EU_1(Se)$.³⁷

Per dati valori dei *payoff* del gioco e per date probabilità rappresentative delle credenze sul comportamento reciproco, sappiamo sempre derivare la condizione per la quale vale l'indifferenza tra le due scelte in termini di utilità attesa e tale condizione significativamente verte sul peso λ da attribuire alle utilità di tipo conformista, cosicché se questo peso è abbastanza elevato il lavoratore sceglierà la strategia Sb, nonostante essa sia dominata in termini di *payoff* di base (utilità per le conseguenze auto-riferite).

Si osservi che la struttura dei *payoff* è simmetrica, cosicché considerazioni identiche valgono per entrambi i giocatori. Inoltre per semplicità assumiamo che λ sia identico per i due giocatori e trascuriamo le strategie miste. In equilibrio, se equilibri esistono, un giocatore si troverà a fronteggiare una scelta dell'avversario che egli è in grado di predire con certezza, alla luce del calcolo dell'utilità compiuto dall'avversario. Ad esempio, posto che il giocatore 2, l'imprenditore, in equilibrio scelga Cb oppure Cg, il lavoratore dovrà scegliere la sua risposta ottima in base alla predizione certa del comportamento dell'avversario (ovviamente analogo ragionamento vale per l'imprenditore).

Le condizioni per stabilire se una strategia del giocatore 1 sia risposta ottima alla scelta dell'avversario sono facilmente ricavate. Posto che il giocatore 2 scelga la strategia Cb, la condizione perché la strategia Sb del lavoratore sia risposta ottima è $U_1(Sb|Cb) \geq U_1(Se|Cb)$, la quale ancora una volta dipende dalla grandezza del peso λ comparata con il rapporto tra la differenza tra i payoff materiali per i due esiti e la differenza tra le utilità conformiste per i due esiti, cioè in ultima analisi la differenza tra gli

è l'utilità globale del giocatore i per l'esito in cui la conformità al principio etico è minima. La distanza dalla soluzione conformista in questo caso è massima - e infatti $y_4 = 4.5 \times 4.5 \times 0 = 0$. Il valore della distanza è $(x - y_4) = x$, talché nessuna utilità conformista addizionale entra nella funzione di utilità.

³⁷ Ciò accade quando si verifica la condizione

$$EU_1(Sb) = p\{\pi_1(Sb,Cb) + \lambda [x - (x - y_1)]\} + 1-p\{\pi_1(Sb,Cg) + \lambda [x - (x - y_2)]\} \\ \geq \\ EU_1(Se) = p\{\pi_1(Se,Cb) + \lambda [x - (x - y_3)]\} + 1-p\{\pi_1(Se,Cg) + \lambda [x - (x - y_4)]\}$$

ove p e $1-p$ sono rispettivamente le probabilità delle due scelte Cb e Cg del giocatore 2. Scriviamo per comodità s_1, s_2, s_3, s_4 rispettivamente al posto di (Sb,Cb), (Sb,Cg), (Se,Cb), (Se,Cg). Ragionando sempre dal punto di vista del giocatore 1, sappiamo che

$$\pi_1(s_3) > \pi_1(s_4) > \pi_1(s_1) > \pi_1(s_2)$$

Sappiamo inoltre che

$$[x - (x - y_1)] > [x - (x - y_3)] = [x - (x - y_2)] > [x - (x - y_4)]$$

Di conseguenza, affinché la scelta Sb abbia utilità attesa complessiva non minore di Se per il lavoratore, la condizione necessaria e sufficiente è che

$$\lambda = \frac{p[\pi_1(s_3) - \pi_1(s_1)] + 1-p[\pi_1(s_4) - \pi_1(s_2)]}{p\{[x - (x - y_1)] - [x - (x - y_3)]\} + 1-p\{[x - (x - y_2)] - [x - (x - y_4)]\}}$$

scostamenti nei due esiti dal valore “ideale” del principio ideologico di giustizia e di benessere (il massimo della funzione di benessere).³⁸

Per il valore dei parametri prescelti il valore critico è $\lambda = 0.33$. Per tale valore di λ il massimo premio in termini di utilità conformista controbilancia il maggior *payoff* per le conseguenze legato alla scelta opportunistica, pur in presenza di una qualche utilità conformista anche per la scelta Se (derivante dal fatto che il giocatore 2 si starebbe comunque conformando). Si osservi che nell’espressione suddetta non figurano probabilità poiché in equilibrio il giocatore 2 sceglie con certezza una data strategia. Analogamente può essere derivata la condizione per la risposta ottima del giocatore 1 quando, facendo l’ipotesi di essere in equilibrio, egli preveda che il giocatore 2 scelga Cg. Ovvero il giocatore 1 sceglie Sb contro Cg se $U_1(Sb | Cg) \geq U_1(Se | Cg)$, il che dipende dal fatto che il peso λ delle utilità conformiste sia abbastanza grande rispetto al rapporto tra la differenza tra i *payoff* materiali associati agli esiti e la differenza tra le utilità conformiste associate ai due risultati.³⁹ Il valore critico del peso λ per il quale ciò accade, dato il valore dei parametri prescelti, è $\lambda = 0.21$, cioè per questo valore scegliere Sb è risposta ottima contro Cg, in quanto l’utilità conformista è sufficiente a controbilanciare il *payoff* associato alla scelta opportunistica alla quale non è associato alcun premio in termini di utilità conformista.

Insomma, quando λ eccede la soglia 0.21 la strategia Sb comincia ad essere la risposta ottima del giocatore 1 limitatamente alla scelta della strategia Cg da parte del giocatore 2. Se poi λ cresce fino 0.33 e oltre allora scegliere Sb è la strategia dominante del giocatore 1, cioè è risposta ottima anche contro la scelta di Cb da parte del giocatore 1.

Siccome le medesime considerazioni circa il calcolo della risposta ottima valgono per il giocatore 2 possiamo derivare gli equilibri esistenti in strategie pure al variare di λ , riassunti della fig.2. Ovviamente i risultati qui riportati dipendono dal valore dei parametri prescelti, ma la loro forma generale resterebbe invariata per altre scelte dei *payoff* che rispettassero le medesime relazioni d’ordine, cosicché quella illustrata è una situazione generalizzabile alla classe di giochi avente la medesima struttura. La situazione risultante è per altro contro-intuitiva alla luce delle considerazioni svolte sulla natura delle utilità conformiste come utilità per l’aspettativa di reciproca osservanza di un’ideologia. Infatti plausibilmente se λ è piccolo, contano solo i *payoff* per le conseguenze e quindi l’equilibrio in strategie dominanti del gioco base risulta essere ancora l’unico nel gioco con funzioni di utilità complessive. Per λ elevato, il peso dell’utilità conformista è tale da indurre entrambi i giocatori a conformarsi all’ideologia, di modo che essi traggono effettivamente la loro utilità massima nel caso in cui entrambi si attengono all’ideologia e prevedono che ciascuno si attenga. Tuttavia per valori intermedi di λ accade che i giocatori possano preferire giocare la strategia

³⁸ Formalmente, tenuto conto della simbologia introdotta nella nota 38, questa condizione può essere scritta come segue

$$\lambda \geq \frac{\pi_1(s3) - \pi_1(s1)}{[x - (x - y_1)] - [x - (x - y_3)]}$$

³⁹ Formalmente la condizione è

$$\lambda \geq \frac{\pi_1(s4) - \pi_1(s2)}{[x - (x - y_2)] - [x - (x - y_4)]}$$

«osservante» proprio quando l'avversario non si conforma e viceversa possano preferire non conformarsi quando l'avversario si conforma all'ideologia.

	Cb	Cg
Sb	s1 è un equilibrio per $\lambda \geq 0.33$	s2 è un equilibrio per $0.33 > \lambda \geq 0.21$
Se	s3 è un equilibrio per $0.33 > \lambda \geq 0.21$	s4 è un equilibrio per $\lambda < 0.21$

Fig 2. In ciascun riquadro della matrice, corrispondente all'esito generato da una coppia di strategie, sono riportate le condizioni su λ per le quali quell'esito (coppia di strategie) è un equilibrio nel gioco con funzioni di utilità comprendenti la componente di utilità conformista ponderata per il λ appropriato

Questo risultato dipende dal modo con il quale le funzioni di utilità complessive sono costruite. Da un lato il giocatore ottiene un premio in utilità conformista anche quando si conforma unilateralmente di fronte ad un avversario non conformista (questo consente nel nostro caso comunque un' utilità complessiva $2+\lambda 12$), il che per valori appropriati di λ può controbilanciare la scelta della strategia non conformista. Dall'altro, per il medesimo valore intermedio di λ , può accadere che non sia in equilibrio scegliere Sb quando l'avversario sceglie Cb (e viceversa), poiché anche agire opportunisticamente (con Se) offre comunque un certo grado di utilità conformista che si somma con l'incentivo a prendersi vantaggio del conformismo della controparte. Insomma l'utilità conformista non agisce solo a favore del comportamento reciprocamente conformista, ma anche a favore del comportamento non conformista. Considerate congiuntamente queste due condizioni implicano che per λ a valori intermedi, se un giocatore si aspetta che l'altro si conformi, egli avrà incentivo a non conformarsi, e l'altro, pur prevedendolo, riceverà comunque un' utilità complessiva sufficiente a far sì che egli si conformi. Il modello sembra ammettere una sorta di *free riding* sul conformismo altrui.

Tale aspetto contro-intuitivo è evitato rendendo λ una variabile *endogena* del modello e, in coerenza alle premesse, facendola dipendere *dalle aspettative* dei giocatori. In particolare si può assumere che λ superi una soglia superiore quando il giocatore si aspetta in modo significativo che la controparte utilizzi una strategia conforme all'ideologia, cosicché l'utilità conformista pesa effettivamente nella funzione di utilità solo quando vi è reciproca osservanza del criterio ideologico. Al contrario se la controparte non è creduta conformarsi a livello significativo, λ rimane sotto una soglia inferiore, e il giocatore non trae sufficiente beneficio dalla propria conformità unilaterale, né dalla conformità unilaterale della controparte. Possiamo introdurre la seguente

Ipotesi 3: *posto che ciascun giocatore attivo nel gioco di fig.1 abbia a disposizione una strategia di conformità e una di non conformità all'ideologia costitutiva dell'organizzazione, se per il giocatore 1 la*

credenza che il giocatore 2 si conformi è superiore all'indifferenza ($prob > 0.5$) allora per il giocatore 1 vale la condizione per la quale $U_1(Sb | Cb) \geq U_1(Se | Cb)$ è vera. Se la credenza che il giocatore 2 si conformi è indifferente o inferiore alla credenza che egli non si conformi ($prob \leq 0.5$), allora non vale la condizione per la quale $U_1(Sb | Cg) \geq U_1(Se | Cg)$ è vera. Le medesime ipotesi valgono rispettivamente per il giocatore 2.

Considerando sempre il problema dal punto di vista del giocatore 1, l'ipotesi suddetta equivale a porre (nei termini del nostro esempio)

$$p(Cb) > 0.5 \Rightarrow \lambda \geq 0.33$$

$$p(Cb) \leq 0.5 \Rightarrow \lambda < 0.21$$

Siccome ipotesi analoghe valgono simmetricamente per il giocatore 2, questo fa sì che non si diano mai i valori del parametro λ per i quali gli esiti s_2 e s_3 sono equilibri del gioco. Infatti quando il giocatore 1 predice che il giocatore 2 sceglierà Cb allora λ è tale che egli sceglie Sb , mentre se predice che il giocatore 2 scelga Cg allora λ non è mai tale da consentirgli la scelta di Sb (lo stesso *mutatis mutandi* vale per il giocatore 2). Ovviamente questo assunto rende λ una funzione *non* continua della probabilità, il che non pare un'ipotesi assolutamente necessaria (ad esempio una forte convessità di λ rispetto a p potrebbe ottenere un risultato analogo per *quasi* tutti i valori di p).

E' bene osservare che l'ipotesi sulla dipendenza di λ dalle aspettative non è affatto *ad hoc*. Essa è coerente con la definizione di *preferenza personale conformista*, intesa come utilità che discende non dalle conseguenze ma da una aspettativa sulla reciproca osservanza dell'ideologia.⁴⁰ Se un giocatore si aspetta che la controparte si conformi all'ideologia mentre egli stesso si conforma, allora la preferenza per l'osservanza dell'ideologia è intensa per l'effetto congiunto della minima distanza dalla soluzione ideale e del valore di λ . Non lo è abbastanza quando il giocatore non si aspetta la conformità reciproca della controparte, in modo che egli non trae sufficiente soddisfazione dal conformarsi unilateralmente e tanto meno dallo sfruttare la conformità unilaterale della controparte.

Dalle credenze reciproche dei giocatori, via l'effetto sul peso delle loro preferenze conformiste, si possono generare i due possibili equilibri del gioco: quello della conformità reciproca all'ideologia s_1 , e quello del reciproco opportunismo s_4 . In equilibrio le aspettative che giustificano tali scelte sono confermate, come avviene per gli equilibri psicologici. Quale di essi emerga dipende dalle aspettative reciproche, come usualmente accade per i risultati di molteplicità degli equilibri.

Quanto fin qui argomentato conclude la dimostrazione della *proposizione 1*: se sono vere le ipotesi 1 e 2 della sezione precedente, e se in particolare è vera l'ipotesi 3 di questa sezione, allora *esiste* un equilibrio, dipendente dall'utilità che i componenti l'organizzazione associano all'aspettativa di reciproca conformità all'ideologia costitutiva, in cui i costi di transazione sono minimi e la produzione di beni sociali per i beneficiari è massima

⁴⁰ L'ipotesi 3 può meglio essere espressa nei termini di una teoria dell'utilità conformista intesa come dipendente dalle aspettative di reciprocità nella conformità all'ideologia rendendo il nostro λ una funzione moltiplicativa di due componenti, l'una α intesa come peso che esprime in senso proprio l'importanza che psicologicamente il giocatore assegna alle considerazioni di conformità reciproca all'ideologia, l'altra p invece come un tipico peso di probabilità che esprime la credenza che il giocatore assegna all'eventualità che anche la controparte si conformi all'ideologia, cioè intraprenda l'azione che, data l'azione del giocatore stesso, minimizza la distanza tra l' "ideale" valore della funzione di benessere sociale e il suo valore per l'esito che le azioni dei giocatori generano. Per una formalizzazione della reciprocità attesa tra i giocatori in cui questa idea viene utilizzata cfr. Grimalda e Sacconi (2002).

9. La funzione cognitiva di un codice morale esplicito

Intendo un codice morale come una “carta costituzionale” dell’organizzazione contenente l’affermazione della missione e dei diritti fondamentali dei beneficiari, dei donatori e degli altri partecipanti all’organizzazione, e di conseguenza i doveri fiduciari e le responsabilità cui soggiace il governo di impresa. Ciò può essere espresso da un codice etico pubblico ed esplicito, composto da principi generali e astratti e da regole di comportamento precauzionali concrete che regolano le aree nelle quali si può manifestare il comportamento opportunistico dell’organizzazione.⁴¹

Possiamo ora enunciare la

Proposizione 2: Se l’ideologia resta implicita come un tratto di carattere personale virtuoso degli agenti essa non è efficace; per essere efficace deve essere espressa in un codice morale pubblico ed esplicito dell’impresa non profit.

Nelle due sotto-sezioni seguenti argomenterò a favore della *proposizione 2* sulla base della tesi del ruolo cognitivo che un codice etico esplicito assolve nella formazione delle aspettative.

9.1. Creazione delle aspettative nell’impresa non profit

Una giustificazione tentativa della *proposizione 2* discende dal risultato della sezione precedente, secondo il quale nell’impresa non profit riscontriamo una molteplicità di equilibri: l’equilibrio che minimizza i costi di transazione dei beneficiari è uno soltanto dei possibili, e la sua selezione dipende dalle aspettative reciproche dei giocatori. Questo è vero in generale per i casi di equilibri molteplici, ma lo è in modo tutt’affatto particolare in

⁴¹ Si rammenti che con codice etico intendiamo l’elemento centrale di *accountability* dell’organizzazione che assicura un sistema di *governance* in cui chi gestisce risponde a tutti gli stakeholder. Ad esemplificazione di cosa intendiamo come codice etico si può portare la *Carta della donazione*, approvata dalle associazioni non profit italiane. Questo codice esprime una visione del governo dell’organizzazione, basato sui doveri fiduciari verso i donatori e verso i beneficiari, che va ben oltre le semplici regole della raccolta fondi. La prima parte del codice prevede infatti principi generali e astratti che stabiliscono i “diritti dei donatori e dei beneficiari”: essi hanno diritto generale a una “gestione efficace, efficiente ed equa dell’organizzazione” che si traduce nei diritti alla *destinazione efficace* delle risorse raccolte al perseguimento della missione di benessere sociale, alla *trasparenza* e *informazione* sulla natura dell’ente, sulle campagne e sull’attività periodica; alla *partecipazione*, al *rispetto della persona*, alla *privacy*, al *riconoscimento* del contributo dato, *all’indipendenza* nella gestione e alla *non discriminazione*. A tali diritti secondo la *Carta della donazione*, corrispondono le “responsabilità” dell’organizzazione, secondo il noto concetto di “diritto pretesa” (cui corrispondono doveri in capo al soggetto che deve rispettare i diritti). Qui si trova una lista di *doveri fiduciari* dell’organizzazione: il dovere di perseguire la *missione*, renderla pubblica e subordinare ad essa gli interessi personali; il dovere della massima *efficacia* nel perseguimento dello scopo; il dovere *dell’efficienza* come sollecitazione degli apporti finché il saldo tra i costi e i benefici è al margine positivo e remunerando in modo adeguato ogni contributo al fine di mantenerlo nel tempo; il dovere *dell’equità* nella remunerazione di coloro che concorrono alla missione, nell’impiego dei fondi secondo l’urgenza dei bisogni e la meritorietà (in base alla definizione della missione) delle cause e degli apporti, nel rispetto della legalità e del dovere della gratitudine verso chi contribuisce volontariamente; il dovere della *non discriminazione* arbitraria tra i beneficiari, collaboratori e donatori in base a sesso, razza ideologia, credo politico e religioso, nei limiti di quanto è stabilito dalla missione; il dovere della conservazione *dell’indipendenza* dell’organizzazione e *dell’assenza di conflitto di interessi*; il dovere della *trasparenza* sui fondi raccolti e il loro utilizzo, sulla contabilità dell’ente, sulle finalità e sui risultati delle singole campagne e dei progetti. A tali principi generali corrispondono per altro regole di condotta concrete nell’ambito delle specifiche attività di raccolta del finanziamento (*fundraising*) e nell’ambito delle modalità di governo, gestione e amministrazione dell’organizzazione (Cfr. *Carta della donazione* 1998)

questo tipo di giochi ove l'equilibrio conformista *non è neppure calcolabile* prima che si diano le aspettative di reciproca conformità.

E' dunque importante domandarsi come possano nascere aspettative reciprocamente concordanti circa l'osservanza dell'ideologia. Ciò che occorre è un "punto focale" in grado di attrarre l'attenzione di tutti i partecipanti al gioco, che sia "conoscenza comune"⁴² tra le parti. Se questo esiste, secondo la teoria dei "*focal point*" (Shelling 1960, Lewis 1969, Sugden 1995), esiste la base per la formazione di un sistema di aspettative reciprocamente concordanti. Un codice etico pubblico, esplicitamente concordato tra le parti o che sia in grado di riscuotere il loro consenso unanime è un buon candidato allo scopo. E' noto a tutti i partecipanti, ed è noto che contiene un criterio di equità in grado di riscuotere l'accettazione razionale di ogni partecipante. In ogni situazione esso seleziona la soluzione conforme all'ideologia.

Affinché si formi un *focal point* Lewis (1969) suggerisce in primo luogo che un equilibrio del gioco sia oggetto di esplicito accordo tra i giocatori. L'accordo crea un'aspettativa circa la conformità poiché, essendo un equilibrio l'oggetto dell'accordo, c'è ragione di credere che la sua sottoscrizione presupponga l'intenzione di segnalare la propria disposizione a giocare la strategia componente l'equilibrio e l'assenza di incentivi a deviare da tale equilibrio. Allora dalla reciproca conoscenza dell'aspettativa, per via dell'interesse a conformarsi all'equilibrio fin tanto che gli altri fanno lo stesso, nasce un rinforzo delle aspettative, (secondo cui ciascuno si aspetta che gli altri si aspettino che tutti si conformino al dato equilibrio ecc.). Nel nostro caso il fatto che l'ideologia possa essere un principio etico concordato non è però sufficiente per generare il "punto focale". Infatti a meno di *presupporre* le aspettative circa l'osservanza del principio concordato, esso *non è ancora* un equilibrio psicologico e così noi non abbiamo ragione di aspettarci che l'accordo crei le aspettative. Detto altrimenti, non vale l'argomento secondo cui - siccome l'accordo coincide con un equilibrio - c'è motivo di credere che avere sottoscritto l'accordo presupponga che esso sia rispettato e l'intenzione di osservarlo.

Esiste però un secondo argomento di Lewis in base al quale possiamo identificare un *punto focale*: ciò accade qualora un esito del gioco esibisca *saliienza* intesa come una proprietà psicologica primitiva, connessa a caratteristiche tanto percettive quanto culturali, in grado di generare un fenomeno cognitivo di "attrazione" delle aspettative reciproche verso un "fuoco" comune (se poi la salienza è *conoscenza comune* allora nascerà un sistema gerarchico di aspettative tale che ciascuno si aspetta che gli altri si aspettino ecc.). Il fatto che un esito del gioco coincida con quanto richiesto da un principio ideologico razionalmente accettabile, benché di per sé non costituisca un equilibrio, potrebbe ciò non dimeno essere considerato la base psicologica primitiva per una certa salienza: esistendo un principio ideologico, di cui *ex ante* riconosciamo l'accettabilità, allora si darebbe il fenomeno psicologico che le aspettative di tutti siano attratte a credere che l'esito corrispondente al principio sia la soluzione del gioco. Poiché tale principio è di pubblico dominio, è anche conoscenza comune che esso sia saliente, cosicché tutti ci aspettiamo che tutti siano attratti ecc.

Si osservi che l'argomento non si regge sul fatto che l'attrazione comune all'esito corrispondente al principio sia basata sul calcolo strategico. Primitivamente nessun calcolo strategico spinge verso l'osservanza, dal momento che le aspettative sono un *prius* per l'esistenza dell'equilibrio psicologico e noi dobbiamo giustificare proprio quelle aspettative.

⁴² Per la definizione di conoscenza comune si veda Binmore (1990). La conoscenza comune del *focal point* è richiesta per passare dal semplice fatto che tutte le aspettative convergano sulla previsione che un certo equilibrio sia l'esito del gioco alla costruzione di una gerarchia di aspettative concordanti, nella quale tutti sanno che tutti si aspettano che un certo equilibrio sia l'esito ecc.

Quella di cui parliamo è un'attrazione psicologica precedente il calcolo: un fatto psicologico primitivo in grado di generare secondo Lewis un'aspettativa di base (se l'esito è saliente io sono attratto, gli altri siano attratti e, posto che la salienza sia conoscenza comune, mi aspetto che tutti siano attratti ecc.), data la quale il calcolo strategico può in un secondo momento intervenire come fattore di rinforzo delle aspettative e di giustificazione di una gerarchia di aspettative concordanti.

Nel nostro caso abbiamo una spiegazione plausibile di tale fenomeno primitivo di attrazione, vale a dire la *preferenza personale conformista*: se esiste un'ideologia comune che esprime un accordo razionalmente accettabile, allora noi sappiamo che esiste il desiderio comune che l'esito si discosti quanto meno possibile dall'esito prescritto dal principio ideologico. Così le nostre aspettative sono attratte dall'esito conforme al principio. Si noti che l'utilità conformista, che rappresenta questa preferenza, è espressa da due componenti: da un lato il peso λ stabilisce l'intensità con la quale l'utilità conformista interviene nella funzione di utilità complessiva ed è una funzione delle credenze (cioè delle aspettative stesse). Dall'altro la misura della distanza tra il principio ideologico e l'esito del gioco ($x - y_i$) è funzione dei *payoff* e dipende dalla forma della funzione di benessere sociale, cioè da un criterio etico indipendente. Questa componente base dell'utilità conformista esiste in ogni caso indipendentemente dalle aspettative ed esercita una pressione motivazionale anche quando λ non è abbastanza elevato da fare scattare una preferenza a favore dell'azione conformista. Così possiamo tranquillamente identificare il desiderio del minimo scostamento dell'esito dal principio come fonte psicologica primitiva dell'attrazione esercitata dall'esito conformista sulle aspettative di tutti i giocatori.

Come sappiamo tuttavia affinché questa componente dell'utilità conformista sia veramente in grado di spingere a una decisione, è richiesto che la probabilità del comportamento reciproco sia abbastanza elevata. La salienza è ciò che dovrebbe giustificare questa aspettativa e quindi la scelta di un λ elevato. Conseguentemente la salienza non può dipendere da λ stesso come componente del fattore psicologico primitivo di attrazione.

Insomma, l'argomento della salienza trova un sostegno solo parziale nella costruzione delle preferenze conformiste. Da un lato vi è il fattore di attrazione primitivo ($x - y_i$), dall'altro tale fattore riesce a motivare effettivamente il comportamento in modo da giustificare l'aspettativa che i giocatori agiscano conformisticamente solo quando il peso λ è appropriato, ma ciò non può spiegare la salienza, poiché anzi deve essere spiegato dalla salienza stessa. Se ne può concludere che è giustificato derivare dall'esistenza di un codice etico esplicito, pubblicamente accettato dalle parti, un certo grado di salienza dell'esito corrispondente, che si traduce in una probabilità *a priori* positiva che ogni giocatore associa al fatto che gli altri giochino le loro strategie conformi al principio ideologico. La salienza non può tuttavia essere tale da giustificare la predizione che tutti agiranno secondo l'esito prescritto dall'ideologia. Questo è esplicitamente negato dall'ipotesi 3, secondo la quale il peso λ grazie al quale i giocatori possono essere predetti agire secondo le richieste dell'ideologia non è una variabile psicologica indipendente, ma endogena al modello e dipendente dalle credenze.

9.2 Creazione delle aspettative dei donatori e dei beneficiari verso l'impresa non profit

La spiegazione dell'ideologia dell'impresa non profit data fino a questo punto non tratta le relazioni dell'organizzazione con i soggetti esterni, donatori o volontari e utenti/consumatori (beneficiari). In realtà grazie all'ideologia possiamo spiegare perché

l'impresa non profit, che sia in grado di attrarre imprenditori e lavoratori ideologici, ottiene la fiducia dei finanziatori e dei beneficiari. Abbiamo visto che l'ideologia organizzativa è la preconditione per asserire l'esistenza di un equilibrio nel quale l'organizzazione non profit produce servizi per i beneficiari corrispondenti alla loro domanda di qualità di beni sociali. Tuttavia questa non è ancora una ragione sufficiente perché essi debbano fidarsi. La fiducia sarebbe ben riposta qualora essi avessero ragionevole certezza del fatto che l'equilibrio efficiente sia selezionato, il che non discende ancora dall'argomentazione fin qui svolta.

Possiamo ricorrere a due spiegazioni alternative circa il ruolo assolto dall'ideologia a supporto della relazione tra donatore e beneficiario da un lato e organizzazione dall'altro:

(i) il finanziatore (donatore) e il beneficiario "consumano" le caratteristiche ideologiche del servizio e tra queste anche quelle del produttore: l'ideologia del produttore entra direttamente nella funzione di utilità del donatore/beneficiario (consumatore) come una fonte di soddisfazione intrinseca;

(ii) il finanziatore (donatore) e il beneficiario usano l'ideologia dell'impresa non profit (la sua "coerenza" ideologica) come un indicatore indiretto o segnale della qualità dei servizi, data la non osservabilità diretta *ex post* della qualità dei servizi e l'inesistenza di clausole contrattuali concrete che consentano di predire *ex ante* e verificare *ex post* il comportamento dell'impresa.

La seconda tesi presuppone che la fiducia dei donatori e beneficiari all'organizzazione non profit sia problematica a causa del latente conflitto di interessi, e quindi considera l'ideologia come un mezzo cognitivo in grado di generare aspettative sul comportamento dell'organizzazione alla luce delle quali possa insorgere ed essere giustificata la relazione fiduciaria. La prima invece non considera la necessità del consumatore e del donatore di predire il comportamento dell'organizzazione. L'ideologia non è un mezzo cognitivo, bensì è direttamente la fonte della loro motivazione - un bene di "consumo". Mentre la spiegazione (ii) implica una prospettiva di *etica delle regole* e quindi ne segue la *proposizione 2*, al contrario la spiegazione (i) è coerente con un'interpretazione dell'ideologia dell'organizzazione non profit nei termini dell'etica neo-aristotelica della *virtù* e del *carattere* (McIntyre 1988). Secondo questa prospettiva il donatore apporta il suo contributo volontario e il beneficiario consuma i beni sociali prodotti dall'organizzazione non profit per esercitare la sua virtù, consistente nel conformarsi all' "ideale di eccellenza" di una determinata pratica sociale - ad esempio la pratica dell'istruzione, della salvaguardia dell'ambiente, della cura della salute ecc. La conformità dell'azione all'ideale di eccellenza è ciò che identifica la virtù, o un carattere virtuoso, e conseguentemente secondo l'etica aristotelica è fonte di una soddisfazione intrinseca. Con ciò si intende una nozione di benessere non strumentale: il bene non è ricercato come mezzo per una soddisfazione psicologica di altra natura rispetto al bene stesso. E' invece l'agire secondo la logica interna della pratica, cioè il conformarsi ad un ideale di eccellenza della pratica stessa (ad esempio promuovere e seguire un certo programma di studi o educazione, promuovere e condurre un certo stile di vita e di cura della salute ecc.), la fonte stessa benessere. D'altra parte l'ideale di eccellenza è definito dalla tradizione secondo cui una data pratica è esercitata all'interno di una comunità: è il modo secondo il quale una comunità intende e dà significato alla pratica, che i membri della comunità giungono a condividere passando attraverso i processi della socializzazione culturale. La soddisfazione o benessere offerti dalla virtù hanno dunque a che fare con la logica dell'identificazione: siccome le tradizioni di una data comunità sono la base per dare un'identità comune ai suoi membri e costituiscono le preconditioni per cui essi possano ascrivere significati condivisi alle pratiche che vi conducono, allora essi desiderano (questa è la tesi comunitaria) agire

conformemente ai criteri di eccellenza delle pratiche stabiliti dalle tradizioni. Questo è infatti necessario per continuare a condividere la stessa identità e gli stessi significati (è la tesi che abbiamo trovato in Taylor nella sezione 4).

L'ideologia dell'organizzazione non profit in questa prospettiva è l'adesione all'ideale di eccellenza di una data pratica secondo il modo in cui esso è inteso nella tradizione di una comunità di riferimento. L'imprenditore ideologico è colui che impronta il suo carattere alla virtù in quanto assicura che un dato bene sia riprodotto secondo il suo ideale eccellenza condiviso. L'ideologia non si presenta come un sistema di regole pattuite o concordate, che stabiliscano i diritti dei beneficiari e dei donatori e i doveri fiduciari dell'imprenditore, poiché in effetti chi sostiene o consuma il bene non ha diritti da far valere *contro* l'organizzazione su materie in cui possano emergere conflitti di interessi, ma ha solo il desiderio di potersi identificare con un ideale di eccellenza nel condurre la pratica e la pretesa che l'organizzazione sia il supporto alla virtù. Analogamente l'imprenditore non ha doveri fiduciari verso i donatori e i beneficiari che regolino conflitti potenziali tra interessi, poiché in effetti egli ha solo un impegno morale nei confronti del criterio di eccellenza della pratica che egli esercita.

Non occorre qui impegnarsi su una confutazione filosofica di questa tesi, anche se è evidente la sua incompatibilità con la metodologia economica secondo cui, anche dopo aver esteso e reso più complesso il concetto di preferenza, le norme sociali sono frutto dell'interazione intenzionale tra individui, ovvero sono costrutti cui essi danno vita per migliorare le proprie decisioni e perseguire i propri scopi, cosicché non possiamo presupporre i criteri di eccellenza della comunità come il *prius* che dà senso all'agire individuale. Piuttosto si possono considerare le difficoltà fattuali a dare un resoconto dell'ideologia dell'organizzazione non profit in termini comunitari.

In primo luogo, non si può assumere, ed è sempre meno vero in pratica alla luce dei processi di migrazione e globalizzazione, che vi sia corrispondenza tra la comunità dei beneficiari, quella dei donatori e quella dei produttori (si pensi al caso di un'associazione cattolica che raccoglie fondi presso la borghesia laica per offrire servizi a immigrati islamici). Comunità diverse hanno ideali di eccellenza tradizionali diversi. Ciò non esclude che la missione dell'organizzazione possa essere riconosciuta e accettata, anche se non si identifica con l'ideale di eccellenza e di virtù tradizionale di ciascuna comunità. La ragione di questa accettazione non sarà però il risultato di un desiderio di identificazione e condivisione di un significato comune.⁴³

Nel contesto suddetto sembra che intendere l'ideologia come il modello di eccellenza tradizionale di una comunità possa generare situazioni di discriminazione, che riducono anziché ampliare la relazione di fiducia tra donatori, beneficiari e organizzazioni. Al contrario pare razionale per un imprenditore non profit proporre una piattaforma ideologica che oltrepassi le frontiere delle concezioni del bene di comunità separate, in modo da aumentare le relazioni con donatori e beneficiari.

Inoltre in presenza di alta identificazione ideologica, ove l'ideologia sia considerata fonte di soddisfazione a sé, può esserci abuso dell'ideologia: un imprenditore non profit molto affidabile ideologicamente può abusare di questa fiducia per offrire beni di qualità scadente, senza essere sanzionato per questo, se fa testo solo la coerenza ideologica. Che ciò accada dipende dalla funzionalità dell'ideologia come sostituto dell'osservabilità della qualità e delle conseguenze dell'azione. Se non c'è relazione tra ideologia e qualità del bene, l'ideologia è valutata solo come termine di identificazione e consumata dai beneficiari in quanto tale,

⁴³ Seguendo Rawls (1993) si può pensare all'ideologia come una *versione* della "filosofia pubblica", cioè l'ideologia garantisce principi astratti e imparziali di trattamento di beni principali funzionali ai diversi piani di vita e alle varie concezioni complete del bene di appartenenti a comunità distinte

cosicché il bene sociale e l'ideologia divengono due componenti distinte del paniere di consumo del beneficiario. Allora l'imprenditore ideologico opportunista ridurrà la qualità del bene fino al punto in cui l'opzione di uscita del beneficiario abbia utilità marginale uguale alla combinazione tra qualità scadente e alta identificazione ideologica.

Infine, se di fatto esistono conflitti tra interessi diversi e concezioni del bene difformi, può essere mistificatorio interpretare l'ideologia come conformità al modello di eccellenza in una pratica, di per sé fonte di soddisfazione intrinseca non rivale e non scarsa per l'imprenditore e per i consumatori e donatori: rischiano allora di passare sotto silenzio tutti i problemi di giustizia distributiva e di equità nel trattamento dei beneficiari e dei donatori, nonché i comportamenti opportunisti dell'imprenditore che residuino rispetto all'eccellenza della preparazione degli operatori. Il bene sociale potrebbe, ad esempio, essere prodotto da agenti tecnicamente qualificati che nondimeno agiscono con "azzardo morale". La giustificazione che i collaboratori trarrebbero soddisfazione intrinseca dalla conformità all'ideale di eccellenza della pratica potrebbe servire a imporre paternalisticamente un trattamento inadeguato agli standard legali e anche ai principi di equità (si osservi che non casualmente il principio base dell'ideologia nella sezione 8 è un criterio di equità accettabile *ex ante* da tutti gli stakeholder, incluso il lavoratore).

Secondo la tesi (ii) l'ideologia è invece la base per generare aspettative dei beneficiari e dei donatori sul comportamento dell'impresa non profit. Più che la forza motivazionale dell'ideologia questa tesi enfatizza la sua funzione quale dispositivo cognitivo reso indispensabile dalle limitazioni informative messe in luce dalla struttura delle transazioni nel caso di beni di welfare e dalla razionalità limitata degli agenti partecipanti alle transazioni. Si consideri una politica (*policy*) come un insieme di istruzioni su come ottenere determinate conseguenze (ad esempio beni di welfare di una data qualità) in vari stati del mondo. La tesi della funzione cognitiva dell'ideologia parte dalla constatazione che le singole politiche non sono contrattabili *ex ante* tra l'impresa e i suoi beneficiari o donatori a causa dell'esistenza di eventi imprevisi rispetto ai quali la politica non può essere *ex ante* specificata e della complessità delle situazioni che dovrebbero essere prese in considerazione. Ciò implica che l'impresa abbia un largo margine di flessibilità e discrezionalità circa la specificazione delle politiche nei diversi contesti e in special modo nelle contingenze non note *ex ante*.

Questo crea tuttavia un rilevante problema per i donatori e per i beneficiari circa come giudicare l'impresa sia *ex ante*- prima che le politiche siano attuate, sia *ex post*. quando esse sono state determinate in relazione a stati *ex ante* non noti. Le conseguenze potranno essere vantaggiose o svantaggiose rispetto allo "status quo", ma in un contesto inaspettato potrà non esistere una base per giudicare il costo opportunità di aver scelto una data politica rispetto a una politica alternativa. Oppure le conseguenze delle politiche potranno non essere direttamente osservabili. Il punto è che risulta estremamente difficile in questi contesti giudicare le politiche in base alle loro conseguenze sia perché tali conseguenze possono essere *ex post* non osservabili, sia perché, quand'anche fossero osservabili, esse non potrebbero essere giudicate in isolamento, mancando la previsione delle conseguenze dell'intero insieme delle politiche alternative nel medesimo stato (se imprevisto), su cui dovrebbe essere definito il sistema di preferenze dei donatori e beneficiari. In tali caso occorrerebbe un criterio indipendente di giudizio quale la comparazione con gli impegni presi in un contratto, che per definizione abbiamo assunto essere assenti.

Come facilitare il giudizio del donatore e del beneficiario? Piuttosto che cercare vanamente di elencare *ex ante* tutte le politiche possibili e tutte le loro possibili specificazioni, si ricorrerà piuttosto ad enunciare i principi astratti di un'ideologia) che sintetizzano un orientamento generale per le politiche non enunciate o descritte esplicitamente, e si valuteranno *ex post* le singole politiche rispetto alla coerenza ideologica

con il sistema di principi. Un'ideologia stabilisce un parametro di valutazione alla luce del quale giudicare le conseguenze inattese relativamente agli stati *ex ante* non noti per le quali mancava un termine di paragone per giudicare. Inoltre essa consente di identificare alcune proprietà o *proxy* in base ai quali giudicare *ex post* le politiche negli stati in cui le conseguenze non sono direttamente accessibili a donatori e beneficiari.

Ex ante il sistema di principi ideologici potrà essere utilizzato come base per prevedere le politiche che saranno attuate negli stati cui l'impresa non fa preventivamente riferimento e che tuttavia sono di interesse per i singoli donatori e beneficiari in quanto fanno parte del loro insieme di informazione riservata. In altri termini questi useranno l'ideologia come predittore della politica per quegli stati che siano a loro conoscenza ma su cui l'impresa non è in condizione di annunciare una politica a priori. Tale ideologia deve allora contenere principi universali, generali e astratti, tali attraversare i confini delle situazioni più ovvie e note, che in congiunzione dell'informazione concreta in possesso dei singoli beneficiari e donatori possano essere la base per predire il comportamento dell'impresa in tali contingenze.⁴⁴

⁴⁴ Una teoria cognitiva dell'ideologia politica con riferimento alla competizione elettorale e alla scelta degli elettori tra le piattaforme dei candidati, è stata proposta da Hinich e Munger (1994). Essi partono dall'osservazione che in Downs la teoria economica della competizione politica, basata sull'idea che le preferenze siano definite sull'unica dimensione del continuo sinistra-destra, è in realtà una teoria della competizione ideologica tra i partiti, ove le posizioni di destra e sinistra sono nient'altro che auto-collocazioni dei partiti su un particolare *continuum* ideologico, stabilite in modo che gli elettori possano avvalersene per derivare inferenze a proposito delle politiche, a cui questi sono unicamente interessati, attraverso una propria valutazione di cosa quella determinata posizione ideologica implichi in termini di spostamenti dallo "status quo". Downs era consapevole dei limiti informativi degli elettori e quindi considerava l'ideologia come un supporto per la loro capacità limitata di informarsi direttamente sulla totalità delle *issues* politiche. Hinich e Munger partono dall'assunto che la complessità delle *issues* e degli stati in cui le politiche dovrebbero essere specificate, e l'impossibilità di padroneggiare tutte queste dimensioni siano tali che in realtà un programma politico altro non sia che la formulazione di una ideologia, cioè una posizione su una o più dimensioni ideologiche dalle quali sia possibile stimare le posizioni dei partiti su una molteplicità di *issues* politiche (di modo che le campagne dei candidati vertono essenzialmente sulla scelta di una collocazione ideologica "cognitivamente" indicativa delle loro politiche). Stando al caso semplice di una sola dimensione ideologica, l'elettore sarà interessato non direttamente all'ideologia – egli non ha una preferenza diretta per essa, egli non consuma direttamente ideologia – bensì a derivare un'inferenza da tale ideologia per ciascuna particolare politica di cui egli è in grado di considerare le conseguenze in relazione alla sua valutazione dello *status quo*. Si consideri sull'asse delle ascisse una dimensione ideologica Π (in linea di principio ve ne possono essere quante quelle sulle quali decidono di competere i partiti costringendo i competitori a posizionarsi). Un candidato sceglie la sua collocazione ideologica su Π e si assume che tutti gli elettori abbiano *quasi* la stessa percezione della posizione suddetta, cosicché scegliere una posizione ideologica serve a ridurre l'incertezza e l'indeterminazione dell'elettore a proposito dei programmi dei candidati sulle varie *issues*. La percezione della politica del candidato su ciascuna singola *issue* è per ogni elettore una funzione, largamente soggettiva, della posizione ideologica del candidato. In specifico si consideri l'asse delle ordinate come quello che definisce la posizione su una singola *issue*. Allora l'elettore i avrà una funzione lineare $(b_{ij} + v_{ij}\pi_p)$ che mappa ogni posizione ideologica π_p del partito P definita in Π su un punto del piano cartesiano corrispondente a una certa posizione ω_{ij} in merito a una specifica *issue* j nello insieme delle politiche Ω , ove b_{ij} è l'intercetta sull'asse delle ordinate della retta di equazione $b_{ij} + v_{ij}\pi_p$ mentre v_{ij} è il parametro di inclinazione della retta. L'interpretazione di b_{ij} è la percezione soggettiva dello status quo da parte dell'elettore i relativamente alle politiche correnti sull'*issue* j , cosicché il fattore di inclinazione della retta v_{ij} stabilisce se al crescere del valore di π_p , cioè per spostamenti dell'ideologia più a destra, esiste una percezione di variazione positiva o negativa o nulla della particolare politica j (ad esempio quantità di spesa pubblica per la particolare materia in questione oppure qualità di un particolare servizio) rispetto allo *status quo*. Si noti che mentre la posizione ideologica π_p è relativamente non ambigua, invece ogni elettore ha una percezione soggettiva dello status quo e dell'effetto della posizione ideologica in termini di variazioni della *policy* in positivo o negativo rispetto allo status quo. La tesi è che comunque l'ideologia sia efficace se la predizione delle politiche a partire dall'ideologia non è troppo difforme tra gli elettori, il che dimostra anche l'importanza della coerenza ideologica del partito in modo da

Per assolvere queste funzioni l'ideologia dell'organizzazione deve essere tradotta in un codice etico, un sistema di principi e regole di comportamento auto-imposte ma esplicitamente formulate e annunciate, che possano essere utilizzate dai beneficiari e dai donatori come il termine di paragone del loro giudizio *ex ante* e della loro valutazione *ex post* alla luce delle conseguenze.

10. Codice morale esplicito, reputazione e insorgenza endogena della fiducia

Partiamo dunque dall'ipotesi che donatori (di capitale o di lavoro) e beneficiari debbano decidere se stabilire una relazione fiduciaria con l'impresa non profit e che non sia possibile assumere la fiducia dei primi verso al seconda come un dato acquisito. Occorre esaminare in modo più analitico come un codice etico autoimposto possa influire sulla formazione endogena della fiducia. L'analisi presentata in questa sezione giustificherà la terza proposizione, che è fin d'ora possibile enunciare

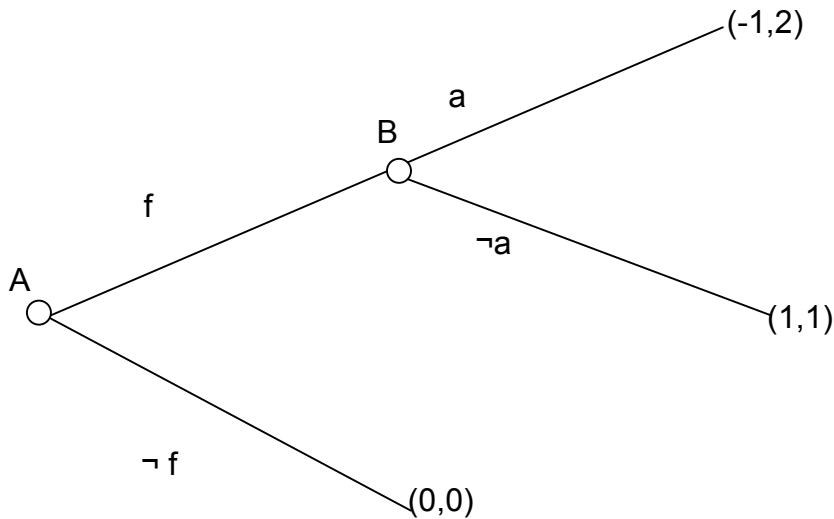
Proposizione 3: Anche in mancanza di completa credibilità delle motivazioni ideologiche dei componenti interni dell'impresa non profit, la fiducia dei donatori e dei beneficiari sorge endogenamente in virtù della funzione cognitiva del codice etico che permette l'istaurasi di un gioco di reputazione. Ne consegue che il codice etico è un insieme di principi e norme che si autoimpone (self-enforceability) grazie agli effetti di reputazione che esso stesso contribuisce a generare.

Affinché abbia senso parlare di un problema di fiducia occorre andare al di là delle più semplici transazioni di mercato, in cui esiste completa informazione tra le parti l'una sull'azione dell'altra e lo scambio ha natura parametrica. In tali casi non ha senso parlare di fiducia, poiché in effetti non c'è alcuna fiducia da riporre sul comportamento della controparte, né alcun rischio che tale fiducia possa essere tradita.

La natura problematica di una relazione in cui sia coinvolta la fiducia è esemplificata dal semplice "gioco della fiducia" della fig. 3 (Kreps 1990). In questo gioco il giocatore A, un consumatore, può decidere se dare fiducia f o non dare fiducia $\neg f$ al giocatore B, un'impresa (ad esempio decidere se acquistare o meno un bene offerto da B). B può quindi decidere se abusare a o meno $\neg a$ della fiducia data da A, ad esempio offrendo un bene di qualità corrispondente alla promessa o nettamente inferiore. Dalla struttura del gioco si evince facilmente che quando B è effettivamente chiamato a decidere nel gioco, allora per

non distruggere la relativa uniformità delle previsioni e percezioni delle politiche da parte degli elettori. Estendendo l'analisi dal piano cartesiano a uno spazio di politiche Ω a N dimensioni, con la stessa metodologia dalla medesima posizione ideologica π_p si potrà derivare una posizione politica ω_{ij} per ciascuna delle N *issue* mediante le varie funzioni lineari suddette definite per ciascun asse rappresentativo di una *issue*. Se poi si considerano M dimensioni ideologiche, allora avremo una matrice $N \times M$ di valori b_{ij} e v_{ij} che trasforma ogni componente del vettore di posizioni ideologiche assunte dal partito in una posizione per ciascuna politica o *issue*. In tal modo il programma ideologico di un partito costituisce lo strumento cognitivo mediante il quale un elettore può percepire, prevedere e formarsi aspettative circa le molteplici politiche particolari a proposito delle quali non dispone di informazioni concrete dai programmi dei partiti. Se poi si identifica l'utilità dell'elettore in relazione a ciascuna politica in termini distanza tra il suo punto ideale per quella *issue* e la sua percezione della posizione del partito, potremo anche rappresentare le preferenze dell'elettore nello spazio multidimensionale delle ideologie sfruttando la medesima matrice sopra definita. In tal modo la competizione politica consiste nella scelta di una piattaforma ideologica per la quale la distanza tra punto ideale dell'elettore e scelta ideologica del partito è minima per il maggior numero di elettori. La scelta razionale è proprio una scelta ideologica, e solo tramite lo strumento cognitivo dell'ideologia diviene una scelta per le conseguenze delle politiche.

lui è dominante abusare, cosicché la risposta ottima di A è non dare fiducia. L'equilibrio, in strategie dominanti, di questo semplice gioco è $(\neg f, \mathbf{a})$ con esito $(0,0)$, il che significa che nessuna transazione avviene ed illustra come l'assenza di fiducia sia dovuta all'aspettativa del comportamento opportunistico della controparte.



(Fig. 3 il gioco della fiducia)

10.1 Giochi di reputazione e insorgenza della fiducia

Benché tale situazione sia veramente basilare e diffusa, nella realtà le transazioni avvengono normalmente. Se infatti il gioco della fiducia viene giocato ripetutamente, gli effetti di reputazione sostengono l'esito in cui avviene la transazione in assenza di abuso $(f, \neg a)$, posto che fin dappprincipio sia possibile assegnare almeno una piccola probabilità positiva iniziale alla scelta $\neg a$ di B e che B sia "lungimirante". Innanzitutto occorre ipotizzare che il gioco si ripeta infinite volte e che di fronte a una successione potenzialmente infinita di consumatori A_1, \dots, A_n (con n tendente all'infinito), ciascuno dei quali partecipa al gioco in un singolo periodo, il giocatore B permanga costante attraverso tutti i periodi. Così mentre ciascun A_i si limita a scegliere tra le sue azioni del gioco componente, l'insieme di scelta di B è invece costituito da strategie del gioco ripetuto, ovvero regole per scegliere le azioni in ciascun gioco componente alla luce della storia passata, secondo come sono stati giocati i periodi precedenti. Le funzioni di pagamento dei giocatori sono conseguenti: ciascun A_i monopériodale riceve solo il *payoff* del gioco componente del periodo in cui egli partecipa. Al contrario il *payoff* del giocatore costante deve essere inteso come la sommatoria infinita dei pagamenti ottenuti in ciascun periodo. Un'ipotesi cruciale è che il giocatore B sia lungimirante, ovvero che egli non svaluti eccessivamente i *payoff* dei periodi futuri rispetto al *payoff* del periodo corrente (tale ipotesi è catturata dall'ipotesi che il tasso di sconto delle utilità future δ sia prossimo a 1).⁴⁵

Le credenze dei giocatori sono ciò che caratterizza un gioco di reputazione. Il giocatore costante è perfettamente razionale in senso strategico e perfettamente informato sul gioco,

⁴⁵ Per una sintesi dei giochi di reputazione cfr Fudenberg e Tirole (1991)

sulle utilità e sulla modalità di ragionamento dei giocatori monoperialdali. I giocatori monoperialdali invece sono imperfettamente informati a proposito del “tipo” del giocatore B: con “tipo” intendiamo una regola stereotipata con la quale il giocatore B sceglierebbe invariabilmente la sua azione in ciascun gioco componente; detto altrimenti un “tipo” è un impegno (un *commitment*) a scegliere una determinata azione nelle varie contingenze del gioco. Un “tipo” si inferisce quindi dall’azione che esso presceglie in ciascun gioco, anche se tipi diversi possono talvolta scegliere le stesse azioni. Mentre B in effetti è perfettamente razionale, ogni A ritiene possibili “tipi” diversi di B: oltre a quello strategicamente razionale, che sceglie sempre la strategia dominante del gioco componente, altri tipi possibili sono quello che non sceglie mai di abusare (contraddicendo la razionalità individuale nel gioco componente) e tipi che combinano in modo casuale l’azione di abuso e quella di non abuso. Tutti questi tipi hanno per ogni giocatore A_i una probabilità a priori positiva (e in particolare il tipo che non abusa mai, che per comodità possiamo chiamare “moralmente integerrimo”, ha probabilità positiva, benché piccola a piacere). Le probabilità a priori cambiano per i vari A_1, \dots, A_n mediante l’apprendimento che essi compiono attraverso i vari periodi del gioco. L’apprendimento è di tipo bayesiano: ad ogni periodo le probabilità condizionate dei tipi vengono aggiornate in base all’evidenza generata da come il gioco è stato giocato da B nel gioco precedente.

La reputazione del giocatore B è la probabilità che ogni giocatore A_i assegna al periodo i -esimo ai vari tipi del giocatore B. Essa cresce attraverso la raccolta delle evidenze che confermano un dato “tipo” (la probabilità condizionate di un tipo cresce con l’osservazione di quelle azioni la cui verosimiglianza è positiva dato il tipo), ma è persa drasticamente con una singola osservazione che falsifichi il tipo (se si osserva in un periodo un’azione di B che la cui verosimiglianza dato il tipo è 0, la probabilità condizionate del tipo si annulla anch’essa). Il giocatore B d’altra parte è perfettamente razionale e informato, così il suo schema di ragionamento strategico include anche la consapevolezza del ragionamento limitatamente informato dei giocatori monoperialdali e in particolare la previsione circa il loro meccanismo di apprendimento e di aggiornamento delle credenze sui tipi.

Ciò che abbiamo detto influisce sul calcolo delle scelte ottime dei giocatori. Ciascun A_i sceglie in base al calcolo dell’utilità attesa tra f e $\neg f$, alla luce della probabilità condizionate corrente sui tipi di B. E’ ovvio che nei primi periodi del gioco la probabilità dei tipi sia tale che di norma i primi A_i non diano fiducia, poiché l’utilità attesa di f è inferiore all’alternativa. Prima o poi, tuttavia, gli A_i potrebbero decidere di dare fiducia, qualora abbiano osservato una serie di atti $\neg a$, a causa dei quali la probabilità condizionate del tipo integerrimo sia cresciuta abbastanza da produrre un’ utilità attesa dell’azione f superiore rispetto a $\neg f$. Per ogni scelta data del valore dei parametri esiste un numero calcolabile N di periodi di apprendimento necessari (nei quali l’apprendimento non deve mai contraddire l’ipotesi che B sia del tipo integerrimo) affinché la probabilità del tipo in questione giunga alla soglia critica p^* data la quale il primo giocatore monoperialdale A_{n+1} può decidere razionalmente di fidarsi di B.

Analizzare le scelte ottime del giocatore B porta a considerare le strategie di equilibrio del gioco iterato. In primo luogo B può decidere di scegliere la strategia di equilibrio di ciascun gioco componente, cioè sempre a , che è certamente la risposta ottima alla scelta di A_i nei primi periodi. A tale strategia la risposta ottima di ciascun A_i è continuare a giocare $\neg f$ in ogni periodo, il che è anche implicato dal fatto che adottando a la reputazione del tipo integerrimo viene immediatamente annullata. Questa strategia del giocatore B induce un equilibrio del gioco iterato, poiché nessuno ha incentivo a deviare da tali scelte per l’intera durata del gioco. Tale equilibrio è il limite inferiore dell’insieme degli equilibri del gioco nel senso che ciascun giocatore ottiene il suo livello di sicurezza, cioè tra le sue scelte

massimizzanti questa è quella con l'esito peggiore ammissibile in equilibrio (Fudenberg e Levine 1989).

Il giocatore B ha tuttavia una differente strategia a disposizione, consistente nello sfruttare la sua consapevolezza del meccanismo di aggiornamento delle credenze dei vari A_1, \dots, A_n . Egli può scegliere di simulare il comportamento del tipo integerrimo fino al periodo in cui la probabilità condizionata del tipo raggiunge il livello critico p^* . A questo punto egli può calcolare se convenga continuare a giocare l'azione $\neg a$ e conseguentemente indurre la scelta f degli A_i successivi a A_{n+1} , il che offre una successione infinita di esiti (1,1), oppure approfittare della prima occasione per defezionare scegliendo a , cogliendo un vantaggio unilaterale dall'esito (-1, 2) nella prima occasione utile e quindi condannarsi a una successione infinita di esiti (0,0). Se δ è prossimo a 1, cioè B non è miope, allora una sommatoria infinita di *payoff* 1, benché scontati, più che controbilancerà per B una singola opportunità di vincere il *payoff* 2. A tali condizioni dunque converrà non deviare dalla strategia coincidente col comportamento del "tipo" integerrimo. La risposta ottima a tale strategia dei singoli giocatori monoperiali è esattamente quella prevista da B: per N periodi essi non daranno fiducia, ma dal periodo N+1, raggiunto p^* , essi daranno fiducia e continueranno a farlo fintanto che non osservano un periodo in cui B defeziona. Per δ prossimo a 1, perciò la strategia di simulazione del tipo integerrimo induce un equilibrio del gioco.⁴⁶

Questo equilibrio è il limite superiore dell'insieme di equilibri del gioco ed infatti, a meno degli N periodi iniziali spesi per accumulare reputazione, esso consente al giocatore B di ottenere in equilibrio il *payoff* dell'equilibrio di Stackelberg che costituirebbe la soluzione se nel gioco fossero ammessi impegni vincolanti che il giocatore costante possa preannunciare unilateralmente (Fudenberg e Levine 1989).⁴⁷ E' interessante osservare che, nonostante il gioco della fiducia abbia tutt'altre caratteristiche e in specifico neghi proprio la possibilità di assumere impegni vincolanti da parte di B (il gioco è tipicamente non cooperativo), l'ipotesi di incertezza dei giocatori monoperiali, secondo cui essi ritengono possibili "tipi" di B caratterizzati da *commitment*, consente di ottenere un *payoff* di equilibrio che approssima quello di Stackelberg, tranne che per gli N periodi iniziali impiegati da B ad accumulare reputazione. Tale equilibrio esiste e può essere scelto da B solo in quanto i giocatori monoperiali hanno la caratteristica incertezza sui "tipi" di B e in quanto B conosce il loro ragionamento e il loro meccanismo di aggiornamento del aspettative.

Vediamo così che esiste un equilibrio del gioco in cui il giocatore costante B, è in grado di costruirsi un livello adeguato di reputazione tale che tra le due parti insorge una relazione fiduciaria. Ricapitoliamo in breve le ipotesi sotto le quali vale il risultato ora ricordato: oltre alla lungimiranza di B (δ prossimo a 1) occorre crucialmente che (i) ogni periodo si concluda con una coppia di azioni osservabili dai due giocatori, cioè B sceglie la sua azione nel gioco componente in tutti i periodi anche quando A_i non dà fiducia (ciò significa che il gioco componente deve essere considerato come un gioco a mosse simultanee), (ii) ogni giocatore A_i deve essere in grado di osservare e apprendere senza ambiguità l'esito del gioco, da esso inferire l'azione che è stata giocata da B nel periodo corrente e su questa base poter aggiornare la probabilità condizionata dei tipi. In particolare ciò deve essere vero per ogni coppia di giocatori A_i e A_{i+1} adiacenti, nel senso che il giocatore che subisce un

⁴⁶ B ottiene un *payoff* indifferente all'alternativa nei primi N periodi e quindi dal periodo N+1 in poi ottiene un *payoff* totale più elevato attenendosi alla strategia, piuttosto che deviando dalla strategia.

⁴⁷ In tal caso il giocatore costante dovrebbe considerare tutte le coppie *impegno annunciato/risposta*, le cui componenti siano azioni reciprocamente ottime, e scegliere quell'impegno unilaterale che massimizza la sua utilità. Nell'equilibrio di Stackelberg egli si impegna a non abusare e induce la risposta ottima di dare fiducia da parte di A_i .

certo esito del gioco deve poter trasmettere l'informazione al giocatore successivo senza che vi sia alcuna ambiguità a tale proposito. Se quindi i giocatori A_i non potessero osservare il risultato oppure non fosse possibile inferire dal risultato osservato il significato dell'azione compiuta da B, allora la reputazione non sarebbe accumulabile e conseguentemente la fiducia non potrebbe essere costituita.

Su molti mercati le transazioni avvengono, riuscendo a risolvere il problema della fiducia tra le parti in modo per così dire "spontaneo". Ciò significa che anche in presenza di semplici contratti impliciti, le transazioni possono essere sostenute dal meccanismo della reputazione in quanto quelle transazioni soddisfano le ipotesi del modello. In questi casi la fiducia insorge in assenza di doveri fiduciari esplicitamente stabiliti, da codici etici o deontologie professionali. La presenza di doveri fiduciari, codici etici e deontologie indica al contrario i casi in cui le relazioni fiduciarie non sono "spontaneamente" sorrette dal meccanismo della reputazione, talché il sostegno di una relazione fiduciaria diventa l'oggetto di uno specifico disegno istituzionale, che coincide con quanto chiamiamo un sistema formale di *accountability*. La tesi che sostengo è semplicemente che, grazie al supporto dato da istituzioni sociali quali codici etici, deontologie e doveri fiduciari, in base ai quali l'impresa "rende conto" di fronte ai propri stakeholder, il meccanismo della reputazione è messo nuovamente in condizione di funzionare per generare le relazioni fiduciarie nei contesti che non soddisfano di per sé le ipotesi del modello.⁴⁸

10.2 Il codice etico influisce sulla reputazione

I beni sociali e di welfare, per la cui produzione devono essere istituite relazioni fiduciarie che giustifichino l'autorità e la delega di discrezionalità affidata al fiduciario, rientrano nei contesti in questione. Si consideri ad esempio il caso in cui la posizione del giocatore A nel gioco della fiducia è occupata da un donatore, che deve dare fiducia all'impresa che produce beni sociali a vantaggio di beneficiari separati dal donatore stesso. In questo caso è ovvio che il donatore non osserva l'esito della attività del produttore, cioè non osserva l'esito di ciascuna ripetizione del gioco, poiché le conseguenze della scelta (abusare o meno della fiducia del donatore mediante l'impiego efficace o meno delle risorse messe a disposizione) ricade su un soggetto terzo. Così la condizione (ii) è violata. Il problema è tuttavia molto più ampio e investe l'insieme delle relazioni tra impresa e donatori e beneficiari, a causa della incompletezza contrattuale che caratterizza il settore dei beni di welfare. Incompletezza contrattuale significa che l'azione e l'esito atteso dell'azione dell'impresa (il giocatore B) non sono specificate *ex ante*, né implicitamente né esplicitamente, da clausole contingenti su ogni stato possibile del mondo, poiché taluni di questi stati sono genuinamente impreveduti dalle parti. Questo significa che negli stati del mondo impreveduti gli impegni dell'impresa non sono neppure stati specificati e quindi il contratto in questi casi è semplicemente "muto". Tradotto nei termini del modello di reputazione, i *commitment* che corrispondono ai vari tipi semplicemente non sono *ex ante* specificati.

In concreto questo significa che dall'osservazione *ex post* degli esiti, posto che sia possibile, i giocatori non riescono inferire se il giocatore B ha scelto l'azione a oppure $\neg a$, non per incertezza statistica, ma semplicemente perché non è specificato *ex ante* il significato di questi atti in quegli stati. Il significato di un atto dipende non solo dalla descrizione dell'esito, ma è contingente sulla descrizione dello stato del mondo. A parità di

⁴⁸ Questo argomento è stato suggerito implicitamente da Kreps (1990) e sviluppato poi in Sacconi (1997, 2000a)

descrizione degli atti, ad esempio in presenza di esiti “intermedi” tra quelli riportati nel gioco di fig.3, che dipendano da stati impreveduti, sarà ambiguo il senso degli atti stessi.

In generale, si può dire che il meccanismo della reputazione dipende dal fatto che ogni giocatore A_i possa dire per ciascun tipo se “ciò che doveva essere fatto è stato fatto”, cioè possa disporre di aspettative determinate circa l'esito e l'azione corrispondente a ciascun tipo del giocatore B. E' chiaro che in presenza di contratti incompleti nulla è specificato in relazione agli stati del mondo impreveduti cosicché né la descrizione dell'esito né dell'azione ci potrà dire se in quello stato “è stato fatto ciò che – secondo un certo tipo – doveva essere fatto” (Kreps 1990). Perciò il meccanismo semplice della reputazione non si applica, il donatore e il beneficiario, nella posizione di A_i , non dispongono dell'informazione necessaria per poter aggiornare le probabilità sui tipi (le loro aspettative) dell'impresa e la reputazione non ha una base adeguata per poter essere accumulata.

La tesi di questa sezione è che il codice etico è ciò che consente di coprire il *gap* nelle aspettative dei giocatori: il codice etico genera aspettative determinate laddove l'incompletezza contrattuale rende muti i *commitment* specificati in termini di atti concreti rispetto a stati noti (con relativa previsione delle conseguenze).⁴⁹ Ciò dipende dal codice etico, inteso come un dispositivo cognitivo e decisionale suddiviso in due parti: (i) principi etici generali e astratti; (ii) regole pratiche di condotta precauzionali e standardizzate. Quanto al primo aspetto, i principi generali identificano proprietà morali associabili a caratteristiche astratte e universalizzabili che non sono vincolate a una completa rappresentazione delle particolari contingenze concrete. In tal modo per rinvenire la caratteristica identificata dal principio non avremo bisogno di una descrizione dettagliata e completa dello stato del mondo in tutte le sue caratteristiche descrittive. In generale gli stati del mondo previsti rientreranno o non rientreranno nel dominio di applicazione del principio in quanto essi esibiranno o meno le caratteristiche descrittive astratte associabili al possesso della proprietà morale. Gli “eventi impreveduti” costituiranno invece il dominio di applicazione “vago” dei principi cioè stati del mondo in cui il possesso delle caratteristiche descrittive associabili alla proprietà morale affermata dal principio è una materia ambigua. D'altra parte proprio per la loro generalità e astrattezza i principi si applicano anche alle situazioni imprevedute, mentre mere regole di dettaglio, stabilite in modo contingente alla presenza di particolari caratteristiche concrete, sarebbero mute in tali contesti.

Il prezzo di questa capacità di “dire qualcosa” a proposito degli stati *ex ante* impreveduti è la vaghezza, ma è un prezzo che vale la pena di pagare. Infatti la situazione che qui si determina è interamente diversa da quella che accade quando le aspettative relativamente allo stato impreveduto sono completamente indeterminate. In questo caso possiamo cercare di governare il fenomeno della vaghezza mediante una misura del grado al quale l'evento o stato impreveduto rientra nel dominio di applicazione del principio generale. Questa non sarà una relazione di appartenenza binaria (0 o 1), bensì sarà espressa da una funzione che assegna grado di appartenenza intermedio tra 0 e 1 la quale, stabilita per ciascun stato del mondo impreveduto, definisce il dominio di applicazione del principio come un insieme sfocato (*fuzzy set*).⁵⁰

Insomma, se il linguaggio a nostra disposizione fosse costituito solo da descrizioni concrete degli atti nei differenti stati *ex ante* noti, correlati a precise previsioni degli esiti, all'apparire di stati non previsti semplicemente non saremmo in grado di dire quali siano gli impegni relativamente a tali stati nè quale significato attribuire agli atti osservati e agli esiti. Diverso il caso qualora disponiamo di proprietà astratte e generali, cui gli stati impreveduti,

⁴⁹ Il codice etico svolge la funzione di *gap filling* che Coleman attribuisce alle regole generali di *default* dei contratti. Cfr Coleman (1993) e Sacconi (2000a), cap.5

⁵⁰ Sui *fuzzy set* vedi Zimmerman (1991).

indipendentemente dalla loro descrizione concreta difforme da tutti gli stati noti, si adattino anche imperfettamente. Allora potremo stabilire, in base a un ragionamento per *default* (cioè valido fino a prova contraria) che un evento che presenti un grado di appartenenza al principio almeno pari al livello α (per $1 < \alpha < 0$) “normalmente” sia trattato come (se fosse) un caso di applicazione del principio, benché non abbiamo completa conoscenza, cioè non siamo in grado di appurare la verità dell’affermazione che il caso concreto è un esempio del principio. La logica del ragionamento normativo è per *default*, basata su una semantica della vaghezza (*fuzzy logic*), e riflette quanto ragionevolmente siamo in grado di fare per fronteggiare situazioni imprevedute che denunciano i limiti della razionalità umana (Reiter 1980, Sacconi 1997, 2000, 2001).

Qui interviene la seconda parte del dispositivo cognitivo-decisionale costituito dal codice etico: se lo stato del mondo appartiene al dominio almeno al grado α , allora noi concludiamo per *default* che (“normalmente”) in tali situazioni si applica una data regola pratica di condotta. E’ una regola precauzionale stabilita come il comportamento che deve essere mantenuto tutte le volte che, indipendentemente dal fatto che vi sia perfetta informazione sulle caratteristiche della situazione, il caso in esame rientri entro il dominio del principio almeno al livello α . La regola pratica è ovviamente descritta *ex ante* e in modo da possedere determinate caratteristiche procedurali standardizzate, che anche *ex post* potranno essere rinvenute nel comportamento, cosicché *ex post* potremo dire se la regola è stata attuata. Ciò che più conta è che il codice etico consente di specificare *ex ante* anche le *condizioni* sotto le quali una data procedura deve essere applicata, cioè l’esistenza di una situazione, per il resto del tutto ignota, che rientra entro il dominio di applicazione del principio almeno a un dato grado. Così è possibile assumere impegni *ex ante* e generare aspettative determinate sui comportamenti futuri senza una dettagliata conoscenza e previsione degli stati del mondo futuri⁵¹. La natura precauzionale di tali regole di condotta è evidenziata dal fatto che l’agente si cautele rispetto agli eventi impreveduti nel senso che, qualora uno stato dovesse ricorrere la cui appartenenza al principio fosse significativa, allora, indipendentemente dal fatto che sia *vero* che la situazione costituisca una violazione del principio, l’osservanza dello standard mette in evidenza che la condotta dell’agente si è conformata alle richieste del codice.

Senza dubbio tali regole di comportamento non indurranno scelte massimizzanti dell’organizzazione in tutti gli stati del mondo e sovente avranno un livello di *performance* sub-ottimale. Ciò è implicito nella natura non-monotona dell’inferenza *default*: da un’informazione vaga essa deduce che *normalmente* casi del genere hanno una certa proprietà e quindi vanno trattati secondo una certa procedura⁵². In presenza di maggiori informazioni questa conclusione potrà essere ritrattata, mediante una revisione del grado di appartenenza dello stato nel dominio del principio. L’aspetto importante è tuttavia che i principi consentono di “completare il contratto” con la specificazione di aspettative su impegni, determinati *ex ante* come osservanza di procedure piuttosto che come produzione di conseguenze per mezzo di atti specificati contingentemente all’accadere di eventi, per la conoscenza dei quali occorrerebbe una completa descrizione degli stati del mondo. Regole di condotta (diligenza, non conflitto di interessi, rendicontazione, trasparenza della gestione, ecc.) saranno rispettate oppure no, ma in modo osservabile, trattandosi di standard procedurali derivabili via una relazione di coerenza da un principio, di modo che il donatore e il beneficiario avranno una base affidabile per stabilire se “ciò che doveva essere

⁵¹ cfr. Sacconi 2000 cap.8 e inoltre Sacconi (2001)

⁵² Sulla logica dei *default* si veda McDermott e Doyle, Ginsberg, ecc. Per un’applicazione alla teoria dei giochi e in particolare al problema della selezione dell’equilibrio vedi Sacconi e Moretti (2002)

fatto è stato fatto”.⁵³ Ciò offre le basi per porre di nuovo in essere il meccanismo degli effetti di reputazione.

Il “tipo” moralmente integerrimo dell’impresa viene sostituito con il tipo che applica una procedura esplicita, il codice etico, in tutti i contesti in cui le condizioni annunciate *ex ante* si materializzano. I donatori e beneficiari possono osservare quando ciò accade (indipendentemente dal fatto che la procedura sia ottimale nel caso in questione) e derivare il calcolo della reputazione dell’organizzazione. Per una strategia di conformità al codice etico, l’impresa non profit riceve così fiducia nonostante la non osservabilità o l’ambiguità del risultato o l’incompletezza del contratto con donatori e beneficiari. Di qui discende che

⁵³ La *Carta della donazione* costituisce un buon esempio di quanto ora affermato: per ciascun principio (diritti dei donatori/beneficiari e responsabilità dell’organizzazione non profit) è possibile trovare una o più regole pratiche nelle diverse aree operative della raccolta fondi e della gestione o amministrazione dell’ente, le quali possono essere considerate standard precauzionali di condotta in aree a rischio di violazione dei principi etici generali della prima parte (ove le situazioni che si possono presentare plausibilmente apparterranno in modo significativo al dominio di applicazione dei principi). Così è possibile trovare regole pratiche dall’attuazione delle quali sia possibile inferire l’osservanza dei principi (vedi nota 25).

Ad esempio in materia di “Regole di raccolta” la *Carta* reca:

TRASPARENZA

- definire e pubblicizzare il programma annuale di raccolta
- piano di previsione per specifici progetti significativi (progetto da finanziare, ripartizione tra soggetti, obiettivo di raccolta, costi generali e di gestione previsti)
- il messaggio di comunicazione per il fundraising deve contenere le informazioni di cui sopra
-

DESTINAZIONE DELLE RISORSE

- specificare la destinazione ad un singolo progetto con uno scopo concreto
- evitare costi eccessivi (intuizione)
- dichiarare la percentuale di costi sul totale della raccolta

PRIVACY

- rispetto del donatore

ATTENDIBILITÀ DEL MESSAGGIO PUBBLICITARIO scopi della raccolta dichiarati

- non aggressività del messaggio (non indurre senso di colpa, no a eccessiva emozione)
- non sovrastimare il contributo dato al problema

ATTIVITÀ DI PROMOZIONE CHE COLLEGANO LA CAUSA A SOGGETTI PRIVATI FOR PROFIT (vendita di beni, promozione di eventi)

- dichiarare l’ammontare raccolto e la percentuale sul prezzo del bene
- chiarire la percentuale di ricavo destinato alla raccolta (ricavo dell’evento culturale, sportivo...)
- attenzione alle strumentalizzazioni (no a donazioni da enti/impresе che hanno scopi o producono effetti contrastanti con la missione dell’Ente non profit).

In materia di “Regole di governo e rendicontazione” nella *Carta* si legge:

GOVERNO

- avere un organo di governo responsabile (3 membri) per i piani di raccolta e per il loro impiego
- composizione con membri indipendenti e non retribuiti
- responsabile amministrativo
- effettuare valutazione di efficacia (per il *grand making*)

GESTIONE CONTABILE

- dichiarare i principi contabili adottati
- nomina di revisori indipendenti

BILANCI

- bilancio preventivo (o budget revisionale)
- rendiconto raccolta fondi per ogni evento
- rendiconto annuale con analisi dei costi di funzionamento,
- parametri di misura dell’efficacia, bilancio “sociale”

l'organizzazione ha convenienza ad adottare, annunciare pubblicamente e rispettare il codice etico.

Si osservi che non basta una dichiarazione di intenti affinché il meccanismo della reputazione sia rimesso all'opera. Occorre invece che il giudizio sulla rilevanza degli eventi rispetto ai principi sia comune tra gli stakeholder (beneficiari, volontari, donatori) e l'impresa non profit e che conseguentemente sia comune l'inferenza *default* che dalla relazione tra l'evento e il principio conclude che normalmente tali eventi vadano trattati secondo una certa procedura. Se infatti la valutazione non coincide il meccanismo della reputazione fallisce: da un lato l'impresa concluderà ad esempio che una data procedura non è dovuta, dall'altra il donatore potrà ritenere che essa avrebbe dovuto essere stata attuata e conseguentemente giudicherà inadempiente l'impresa.

Questa eventualità illustra l'importanza di due aspetti: da un lato è importante riconoscere che il fenomeno cognitivo sotto esame non è quello dell'incertezza soggettiva, ovvero della molteplicità delle opinioni (data la medesima informazione è ammesso che agenti diversi abbiano probabilità a priori diverse) bensì invece la vaghezza della relazione tra casi concreti e principi generali di natura etica. La vaghezza è un fenomeno oggettivo o quantomeno intersoggettivo, nel senso che uno stato del mondo inatteso presenta effettivamente (intersoggettivamente) un'imperfetta appartenenza all'insieme definito dalle caratteristiche descrittive astratte che consideriamo appropriate per identificare il dominio di applicazione del principio. Quelli di cui stiamo trattando sono genuini problemi di interpretazione dei principi generali in relazione ai casi concreti in cui esistono vincoli cognitivi e logici all'arbitrarietà, nel senso che le situazioni esibiscono un *pattern* riconoscibile, benché "vago".⁵⁴ In tali casi la variabilità del giudizio non è altrettanto estesa quanto la variabilità personale delle credenze.

Resta naturalmente la possibilità che il giudizio sia manipolato dall'impresa allo scopo di dimostrare l'osservanza del codice. Da quanto affermato segue tuttavia che non conviene "manipolare" i giudizi da cui dipende l'attuazione del codice, cioè non sarebbe razionale asserire *ad hoc* che non sia soddisfatta la condizione sul grado di appartenenza di eventi al dominio di applicazione dei principi, cui per *default* si associa l'obbligo di conformità a una procedura. Una manipolazione che porti l'impresa a applicare il codice difformemente da quanto atteso in base alla "distribuzione di vaghezza" comune tra i donatori e beneficiari semplicemente comporta il malfunzionamento del meccanismo della reputazione. Al contrario l'organizzazione ha convenienza a mettersi nella condizione che ogni contingenza sia giudicata secondo la prospettiva di uno stakeholder ragionevole, normalmente informato, né benevolente né malintenzionato, cioè secondo il criterio di ciò "appare" allo stakeholder stesso.⁵⁵

10.3 *Forme di governance e accountability*

Di qui discendono alcune conseguenze per un disegno organizzativo volto a integrare la *governance* dell'impresa non profit in modo da favorirne lo sviluppo dell'*accountability*. In particolare è opportuno che le competenze di quanti sono chiamati a garantire l'attuazione del codice etico siano in grado di assicurare la necessaria imparzialità, ovvero l'assunzione del punto di vista dello stakeholder ragionevole suddetto. Un *comitato etico* con membri indipendenti può servire allo scopo. Analogamente può essere utile la presenza di

⁵⁴ Kreps (1990) asserisce che le contingenze impreviste seguono *pattern*. Noi interpretiamo questa espressione nel senso in cui la *pattern recognition* è intesa nelle applicazioni della logica *fuzzy* o della vaghezza Cfr. Sacconi (2001).

⁵⁵ Il "principio dell'apparenza" è in effetti previsto in molti codici etici americani, cfr. Sacconi (1998).

rappresentati degli stakeholder in un comitato di controllo, oppure la loro periodica consultazione nell'ambito delle attività di rendicontazione circa la conformità dell'impresa (ad esempio in occasione della redazione del bilancio sociale che attesti le realizzazioni del periodo in relazione agli impegni assunti dal codice etico).⁵⁶ Un'attività di *auditing* esterno e di revisione da parte di soggetti professionali specificamente competenti per verificare l'attuazione imparziale e appropriata degli standard, cioè la conformità al codice etico, può facilitare l'organizzazione a vincere la tendenza, irrazionale ai fini della reputazione ma spiegabile in termini di costi di transazione della gestione di un sistema normativo interno, ad "accomodare le evidenze" in modo da non dover dare attuazione alle procedure richieste dal codice etico. Infine una forma di certificazione o "concessione di marchio" da parte di un soggetto terzo indipendente che verifichi l'imparzialità e correttezza dell'attuazione del codice può contribuire a creare le condizioni per il funzionamento del meccanismo degli effetti di reputazione.⁵⁷ In particolare, quando lo stakeholder non abbia esperienza, attraverso un'interazione ripetuta, della conformità dell'organizzazione al suo codice etico la certificazione esterna può generare quella probabilità iniziale positiva alla luce della quale lo scambio iterato potrà in seguito indurre l'accumularsi della reputazione sufficiente a sostenere la relazione fiduciaria.

Certamente, tali raccomandazioni potrebbero essere rivolte a ogni tipo di impresa.⁵⁸ Tuttavia non tutte le forme istituzionali di impresa sono altrettanto adatte a farvi fronte. Questo punto può essere considerato dal punto di vista dei "costi di governo" richiesti per istituire un adeguato sistema di *accountability* nei confronti dei beneficiari e sostenitori volontari (codice etico, comitato etico, presenza e consultazione degli stakeholder, rendicontazione sociale adeguata, *audit* interno ma anche indipendente ecc.). Si ipotizzi che l'imprenditore sia anche colui che detiene *in toto* il diritto residuale di controllo, come in una fondazione (non profit) monocratica. In base a quanto visto, tale imprenditore si identifica con il giocatore B nel gioco iterato ed ha quindi immediata comprensione dell'argomento che porta ad istituire il sistema di *accountability*. Il costo di decisione per questo agente, se è razionale, è zero. Se d'altra parte il management risponde a un consiglio o comitato di controllo in cui sono rappresentati i diversi *stakeholder* interessati all'attività dell'ente (sia che si tratti di una fondazione di comunità, di un'associazione cui partecipano volontari, donatori e anche beneficiari o loro congiunti oppure tipicamente una cooperativa sociale multistakeholder), tale organo di controllo tipicamente faciliterà l'adozione di procedure imparziali di attuazione del codice e di rendicontazione, poiché ciò tornerà a vantaggio degli interessi ivi rappresentati. Si può naturalmente obiettare che un organo di controllo multi-stakeholder andrà in contro a rilevanti costi di scelta collettiva, per la natura composita degli interessi. Al contrario una platea di soci di capitale, avendo un interesse più omogeneo, in generale ha inferiori costi di decisione e rischi minori di cadere nel paradosso dell'impossibilità della scelta collettiva (Arrow 1951, Hansmann 1988). Tuttavia nel caso in esame non è così. Un comitato di controllo in cui siano rappresentati i volontari, i donatori

⁵⁶ Per una trattazione dell'autoregolazione degli enti non profit nel contesto del sistema dei controlli giuridici sul settore non profit cfr. Cafaggi 2000.

⁵⁷ L'insieme di questi elementi è previsto dagli standard di qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa cfr. Cele (2001)

⁵⁸ E' stato anzi affermato che gli effetti di reputazione, accessibili come tali a ogni tipo di impresa, metterebbero su piano di parità le imprese *non profit* con quelle *for profit* nei casi in cui il consumatore ha accesso all'informazione sulla qualità attraverso scambi ripetuti. Il consumatore diverrebbe così indifferente tra le forme istituzionali, cfr. Ortman e Schlesinger (1997).- Questa argomentazione trascura però che la reputazione richiede un "sostegno istituzionale" in termini di codici etici e meccanismi di attuazione nei contesti di incompletezza contrattuale e che – questa è la mia tesi – l'impresa non profit ha un vantaggio comparato nell'istituire tali "sostegni".

e i beneficiari ha preferenze essenzialmente unificate da a) l'interesse di tutti gli stakeholder esterni rappresentati per un bene sociale di qualità elevata, b) la domanda di coerenza con l'ideologia annunciata dall'organizzazione non profit, che quindi riduce la diversità degli interessi a pochi elementi ideologici essenziali. In aggiunta l'organizzazione che risponde all'organo di controllo ha un'ideologia costitutiva - cui corrisponde un fattore motivazionale conformista - basata su un principio di equità tra i membri interni e i beneficiari, cosicché non offre ostacoli all'istituzione di un comitato etico interno che adotta procedure imparziali di valutazione e attuazione del codice, nonché procedure imparziali di rendicontazione all'esterno. Una volta che il management abbia realizzato l'esistenza di vantaggi associati agli effetti di reputazione, i costi di decisione si riducono a quelli di acquisire il consenso dei lavoratori, i quali tuttavia condividono la stessa ideologia e, al contempo, essendo verosimilmente legati da investimenti specifici per lungo tempo all'impresa, potranno essere portati a ragionare nella tipica prospettiva non miope dalla quale risulta il vantaggio della strategia volta a sostenere la reputazione.

Un'impresa *for profit* avrebbe costi di governo superiori, in quanto i bassi costi di scelta collettiva del consiglio di amministrazione, essendo legati alla massimizzazione dei dividendi per i soci, non proteggono affatto l'interesse qui in questione, ovvero quello dei beneficiari e dei donatori, e in particolare non garantiscono il sostegno all'adozione di un punto di vista imparziale nell'attuazione del codice etico. Un management che, grazie a investimenti specifici in capitale umano abbia una prospettiva di permanere a lungo nell'impresa e si identifichi con il giocatore B può dover sostenere due costi di decisione rilevanti: (a) il costo del ragionamento strategico: i soci devono comprendere che benché non sia nel loro interesse immediato agire secondo la strategia reputazionale, tuttavia lo è per effetto dei benefici che l'acquisizione di buona reputazione ha sull'impresa e quindi su di loro. Occorre un passaggio intermedio, la reputazione è un *mezzo* per il loro vantaggio, che è invece saltato dal ragionamento dei membri di un comitato multi-stakeholder per i quali il comportamento conforme al codice è immediatamente un beneficio per gli interessi da loro rappresentati e ancor meno tale passaggio intermedio è richiesto a chi ragionasse direttamente in termini di conformità all'ideologia organizzativa. Tale passaggio ha un costo (in termini di effettuazione di un sofisticato calcolo strategico). I costi di decisione si accrescono se si immagina che tra i soci ve ne siano alcuni che non si identificano con l'impresa nel lungo periodo ma che hanno verso di essa un atteggiamento speculativo. Per questi il ragionamento di B non vale, poiché la loro funzione di utilità non è la sommatoria infinita dei pagamenti ottenuti in tutti i periodi. E' del tutto evidente inoltre che un comitato di controllo multi-stakeholder in un'impresa di capitali indurrebbe un elevato costo di scelta collettiva per la non omogeneità degli interessi tra categorie di *stakeholder* e di *shareholder*. Infine l'organizzazione *for profit* verosimilmente non disporrebbe oltre al codice, e al suo contenuto morale, di motivazioni interne conformiste, poiché dal punto di vista motivazionale l'unico fattore determinante sarebbe il vantaggio degli effetti di reputazione per la massimizzazione del profitto. Questo ovviamente implica un costo di ragionamento strategico anche tra i membri interni dell'organizzazione (lavoratori, management) e richiede di attuare una strategia interna di premi e punizioni in grado di riprodurre tra i singoli membri dell'organizzazione i vantaggi degli effetti di reputazione. Nell'organizzazione ideologica la componente motivazionale del conformismo riduce il costo del ragionamento ed elimina la necessità del meccanismo premiale interno.

11. Conclusione: l'interdipendenza tra motivazione ideologica e reputazione etica dell'organizzazione non profit

Possiamo finalmente ricostruire l'intero argomento fin qui svolto sul ruolo dell'ideologia nel garantire l'efficienza dell'impresa non profit, basato sull'interdipendenza tra ruolo cognitivo del codice etico nel sostenere la relazione fiduciaria dell'organizzazione con i suoi donatori e beneficiari esterni e ruolo motivazionale dell'ideologia nel generare preferenze conformiste tra gli agenti attivi interni all'organizzazione stessa. Esso è riassunto dalla seguente

Proposizione IV: L'ideologia costituzionale, tramite la motivazione conformista, consente di predire l'esistenza di un equilibrio organizzativo efficiente nella produzione del bene di welfare. Il codice etico e il sistema di accountability consentono di predire l'esistenza di un equilibrio di reputazione tra impresa non profit e stakeholder esterni. Questi due elementi si sostengono reciprocamente, cioè l'un equilibrio favorisce le condizioni sotto le quali si dà l'altro equilibrio. L'equilibrio reputazionale all'esterno favorisce il formarsi all'interno di credenze reciproche tra i membri dell'organizzazione tali da produrre il sistema di aspettative sotto il quale le motivazioni conformiste divengono efficaci (rendono effettivo l'equilibrio organizzativo). Al contempo l'equilibrio reputazionale tra impresa e stakeholder è facilitato dall'esistenza di preferenze conformiste dei membri interni dell'organizzazione.

In primo luogo, abbiamo visto che l'impresa non profit è l'assetto istituzionale più adatto ad attrarre imprenditori e lavoratori ideologici. Tra i membri interni dell'impresa esiste perciò un accordo ipotetico su un sistema di principi costituzionali (un'ideologia) che è in grado di suscitare l'adesione razionale *ex ante* di tutti i partecipanti all'organizzazione non profit. In secondo luogo tale accordo ipotetico produce una motivazione conformista tra i membri interni attivi dell'organizzazione, nel senso che agenti che abbiamo aderito all'ideologia sviluppano una preferenza a favore della reciproca conformità ad essa. Il peso di tale preferenza conformista tuttavia dipende dalle aspettative reciproche e a priori non possiamo quindi sapere se si determina quel sistema di aspettative per cui l'incidenza delle preferenze conformiste è tale da portare l'organizzazione sul percorso di equilibrio corrispondente all'ideologia. Terzo, benché questo sia insufficiente allo scopo di predire quale equilibrio emergerà dall'interazione interna, tuttavia l'utilità conformista è sufficiente a garantire che ogni giocatore assegni una qualche probabilità positiva all'osservanza dell'ideologia costitutiva da parte di ciascuno dei giocatori attivi (interni). Quarto, il livello di fiducia dei donatori e dei beneficiari nei confronti dell'organizzazione riflette il fatto che l'esistenza di una ideologia costitutiva di per sé non basta a predire che il comportamento di equilibrio dell'impresa sia conformarsi all'ideologia. Gli agenti esterni sono di conseguenza incerti a proposito del tipo dell'organizzazione - se conformista oppure non conformista. L'esistenza dell'ideologia e della motivazione primitiva di tipo psicologico a favore dell'osservanza reciproca dell'ideologia è comunque in grado di generare una probabilità positiva, benché piccola a piacere, del tipo conformista di organizzazione, anche se il gioco della fiducia evidenzia che nel gioco componente isolato è dominante per l'organizzazione agire opportunisticamente nei confronti del donatore o beneficiario. Tale probabilità positiva è la condizione iniziale per il meccanismo degli effetti di reputazione. Quinto, il codice etico esplicito opera come un sostituto dei *commitment* concreti nel contesto delle situazioni di incompletezza contrattuale e di radicale asimmetria informativa, proprio quelle in cui si richiede una relazione fiduciaria. Sulla base del codice etico esplicito è possibile classificare gli eventi impreveduti in relazione ai principi generali e quindi giudicare se in presenza dell'evento siano stati ottemperati standard di comportamento precauzionale che

sono obbligatori quando un evento appartenga in misura sufficiente all'insieme di applicazione di un principio. Il meccanismo della reputazione opera mediante il codice etico e consente di stabilire l'esistenza di un equilibrio di cooperazione tra l'organizzazione e il beneficiario o donatore sostenuto dagli effetti di reputazione. Quindi, in presenza del codice etico si può dare la fiducia necessaria tra lo stakeholder esterno e l'organizzazione e al contempo l'organizzazione ha incentivo ad assicurare la conformità al codice etico proprio per sostenere la sua reputazione presso i donatori e i fiduciari. Infine l'attuazione del codice di autoregolazione ha *costi di governo* minimi nel caso dell'impresa non profit, poiché l'esigenza che l'impresa adotti il punto di vista di un beneficiario o donatore esterno "ragionevole" non è ostacolata da interessi di breve periodo dei proprietari (posto che il management abbia chiara la convenienza della reputazione), né dai "costi del ragionamento strategico" ed è invece facilitata dalla presenza negli organi di controllo di molteplici stakeholder e dalla motivazione ideologica dei membri interni.

Le diverse parti della teoria si sostengono a vicenda: la modellizzazione delle relazioni interne all'organizzazione (la dimostrazione dell'esistenza "virtuale" di un equilibrio conformista) è sfruttata come giustificazione di una delle condizioni iniziali per il modello delle relazioni esterne tra l'organizzazione e i donatori e beneficiari inteso come un gioco di reputazione. Al contempo i risultati del modello di relazione tra organizzazione non profit e interlocutori esterni vengono utilizzati per completare la soluzione dell'interazione interna, facendo passare l'equilibrio conformista da un'esistenza puramente "virtuale" ad un'esistenza reale, cioè consentendo di predire che esso sia effettivamente selezionato come esito del gioco tra gli stessi giocatori interni.

Infatti un modello di reputazione normalmente soffre la relativa arbitrarietà dell'assunzione che i giocatori credano all'esistenza di "tipi" che esprimono comportamenti idiosincratici in sé non giustificati dalla teoria della razionalità strategica corrente. Nel nostro contesto abbiamo invece una duplice giustificazione della rappresentazione del "tipo ideologico" nella mente dei donatori e dei beneficiari. Da una parte i membri dell'organizzazione non profit hanno un'ideologia costituzionale espressa da un codice etico e questo basta ad asserire che esiste un "tipo", cioè un modello di organizzazione, secondo il quale il comportamento dell'impresa non profit dovrebbe essere sempre conforme all'ideologia (si ammetta pure che si tratti di una possibilità del tutto teorica, semplicemente rappresentata "sulla carta" del codice etico). Secondariamente, la motivazione conformista primitiva (la componente dell'utilità conformista dei giocatori interni non dipendente dalle credenze, cioè la distanza tra il valore massimo della funzione di benessere sociale e il valore realizzato in ciascun esito del gioco) assicura un fondamento psicologico in termini di "salienza", benché solo parziale, alla probabilità positiva associata al tipo conformista.

Non vi è quindi più nulla di arbitrario nel fatto che il modello di gioco di reputazione assuma che i giocatori aggiornino le loro probabilità condizionate sui tipi del giocatore costante a partire da quella probabilità a priori. Il meccanismo degli effetti di reputazione spiega poi come accada che i donatori e i beneficiari sviluppino un' "effettiva fiducia" nei confronti dell'organizzazione non profit basata sulle aspettative indotte dall'esistenza del codice etico esplicito e dalla strategia seguita dall'impresa intesa ad aderire al comportamento prescritto dal codice etico. Perciò l'impresa non profit si conforma all'ideologia in modo da sostenere i suoi effetti di reputazione verso gli stakeholder. Il risultato di equilibrio nei rapporti tra impresa e stakeholder esterni si riflette all'interno dell'impresa non profit.

Dal momento che possiamo prevedere che l'impresa si conformi al codice etico, allora ciascun giocatore può predire che gli altri adotteranno l'azione conformista, o almeno che

ciò accada con probabilità elevata. In termini formali possiamo assumere che se l'organizzazione sceglie la strategia “non abusare”, allora la probabilità dell'azione conformista di ciascun giocatore attivo è superiore a una certa soglia, ad esempio $p(Cb|\neg a) \geq \lambda^*$, ove λ^* è il valore critico per l'esistenza dell'equilibrio in strategie conformiste nel gioco tra i membri interni dell'organizzazione profit. A queste condizioni l'equilibrio conformista non solo esiste, ma esso è effettivamente l'esito del gioco interno all'organizzazione non profit, poiché le aspettative che consentono di calcolarne l'esistenza sono quelle stesse in base alle quali prevediamo che esso sarà selezionato dal comportamento effettivo degli agenti. Se si considera solo il gioco interno all'organizzazione, l'argomento sulla “salienza” può ora esser completato dicendo che, posto il fattore esogeno della strategia di sostegno della reputazione nell'interazione con donatori e beneficiari, il codice etico appare all'interno dell'organizzazione come la base per rendere effettivamente saliente la combinazione di strategie coincidente con l'equilibrio conformista. Su questa base non solo i giocatori sono in grado di calcolare l'utilità conformista adeguata, ma calcolano che la loro migliore risposta è esattamente la strategia conformista.

La medesima realtà, lo stesso comportamento dell'organizzazione non profit, può essere spiegata da due teorie coesistenti e compatibili: vista nella prospettiva delle sue relazioni esterne, l'organizzazione agisce in modo conforme all'ideologia per sostenere i suoi effetti di reputazione con i donatori e beneficiari; vista nella prospettive del gioco interno tra le componenti dell'organizzazione (tra cui non si dimentichi figura anche il beneficiario come soggetto passivo) l'organizzazione attua l'ideologia a causa delle aspettative e delle utilità conformiste associate. Si può osservare che, siccome donatori e beneficiari nella prospettiva esterna giungono a credere che l'organizzazione sia del tipo conformista, in base al loro semplice meccanismo di apprendimento e aggiornamento delle credenze, tale rappresentazione coincide con quella dei beneficiari nel gioco interno. In sostanza l'esito del gioco è compatibile con la credenza da parte dei beneficiari che i membri dell'organizzazione non profit abbiano motivazioni corrispondenti alla loro ideologia costituzionale.

Tale situazione è sostanzialmente non difforme da quanto predetto da Hume⁵⁹. Convenzioni sociali basate sull'auto-interesse non miope – ad esempio il motivo della ricerca di una buona reputazione per favorire l'istallarsi di relazioni cooperative - generano aspettative capaci di costituire un'indipendente forza motivazionale che favorisce la conservazione della convenzione stessa, ovvero l'adesione o preferenza favorevole al conformismo nei confronti di regole morali preesistenti. L'aspetto inatteso di questa analisi è che non permette la giustificazione come regola morale di qualsivoglia convenzione: un codice morale, inteso come accordo costituzionale equo, deve essere presupposto sia come base delle preferenze conformiste sia come dispositivo cognitivo capace di accumulare effetti di reputazione. Contrattualismo e convenzionalismo sono così riconciliati nell'organizzazione non profit.

⁵⁹ Cfr. Hume *Trattato*, vedi inoltre Sugden (1998a, 1998b)

RIFERIMENTI

- AKERLOF G. A. (1984), "Gift Exchange and Efficiency-wage Theory", in *American Economic Review*, vol.74, n.2, Papers and proceedings.
- ARROW K. (1951), *Social Choice and Individual Values*, John Wiley and Sons, N.Y.
- BACCHIEGA A., BORZAGA C. (2001), "Social Enterprise as Incentive Structure: an Economic Analysis", in C.Borzaga and J.Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- BARCA F., FELLI L. (1991), *Fiduciary Duties, Ownership and Control*, Mimeo.
- BARCA F. (2001), "La riforma incompiuta del diritto societario italiano: un'introduzione", *Stato e Mercato*, 61, aprile, pp. 3-16
- BEN-NER A. (1986), "Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?", in ROSE-ACKERMAN, S. , *The Economics of Non-profit Institutions*, chapter 5, pp. 94-113, Oxford University Press, New York.
- BEN-NER A. AND L.PUTTERNAM (eds.) (1998), *Economics, Values and Organization*, Cambridge U.P., Cambridge.
- BERNHEIM D. (1994), "A Theory of Conformity", *Journal of Political Economy*, 102., 5, pp.841-877.
- BINMORE K (1990), *Essays on the Foundation of Game Theory*, Blackwell, London
- BORZAGA C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, FIVOL, Roma
- BORZAGA C., DEPEDRI S, SOLARI L. (2001), *Wages Workings Conditions and Job Satisfaction in social community Care Service: A comparative Analysis of Public, Non profit and For-profit organisation*, ISSAN Working paper.
- BROCK H. (1979) "A Game theoretical Account of social Justice" *Theory and Decision*, 11, pp.239-265.
- CAFAGGI F. (2001), "Riforma del diritto societario: il ruolo delle clausole generali", *Stato e mercato*, 61, Aprile, pp.45-78
- CAFAGGI F. (2000), "I controlli sulle organizzazioni Nonprofit," in G.P.Barbetta e C. Schena (eds.) *Regolazione e controllo sulle organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna.
- CENTRE FOR ETHICS, LAW AND ECONOMICS (2001), *Il progetto Q-Res, la qualità della responsabilità etico-sociale di impresa*, LIUC paper, Serie etica, diritto ed economia, n.95
- CLARK K. (1996), "Do We Have Enough Ethics in the Government Yet? An Answer From Fiduciary Theory", *University of Illinois Law Review*, n.1, pp.57-102.

- COLEMAN J. (1995) *Risks and Wrongs*, Cambridge U.P., Cambridge.
- CUGNO F., FERRERO M., 1992, "L'efficienza delle cooperative nella produzione di servizi pubblici", in Granaglia E. e Sacconi L. (a cura di), *Cooperazione, Benessere e Organizzazione Economica*, Franco Angeli, Milano, 1992
- DARBY M.R. E KARNI E. (1973), "Free competition and the optimal amount of fraud", *Journal of Law and Economics*, 16, pp.67-88
- DONATI P.(1996) *Sociologia del terzo settore*, La Nuova Italia Scientifica
- DOWNS A. (1957), *An economic theory of democracy*, New York, Harper and Row,
- FLANNIGAN R. (1989), "The Fiduciary Obligation", *Oxford Journal of Legal Studies*, 9, pp.285-294.
- FRANKEL T. (1998), "Fiduciary Duties", *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, (P.Newman ed.), McMillan, London, vol. II, pp.127-132.
- FRANK R.H. (1988), *Passion within Reason. The Strategic Role of Emotions*; Norton Company, N.Y.
- FREY B. S. (1997), *Not Just for the money, An economic theory of personal motivation*, Edward Elgar.
- FUDENBERG D., LEVINE D (1989), "Reputation and equilibrium selection in games with a patient player", *Econometrica*, 57, 759-778.
- FUDENBERG D., TIROLE J. (1991) *Game theory*, MIT Press, Cambridge Mass.
- GENAKOPOLOS J., PEARCE D. , STACCHETTI E.(1989), "Psychological Games and Sequential Rationality" *Games and Economic Behaviours*, 1,
- GRIMALDA G., SACCONI L.(2002), *The Constitution of the Non profit Enterprise*, LIUC papers. Serie etica, diritto ed economia.
- GROSSMAN S. E , HART O. (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration" *Journal of political Economy*, 94, pp.691-719.
- GUI B. (1995), *On Relational Goods: Strategic Implications of investment in Relationships*, Dipartimento di scienze economiche , Università di Venezia.
- GUI B. (2001), *Economic Interactions as Encounters*, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Padova, Mimeo.
- HANSMANN H. B., (1980), "The Role of Non-profit Enterprise", *The Yale Law Journal*, vol. 89, n. 5, pp. 835-901.
- HANSMANN H. B., (1987), "Economic Theory of Nonprofit Organisation", in Walter W. Powell, (ed.) *The Nonprofit Sector*, Yale UP, New Haven, pp.27-42
- HANSMANN H. B., (1988), "Ownership of the firm", *Journal of Law, Economics and Organisation*

- HANSMANN H. B., (1996), *The Ownership of Enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.
- HARSANYI J.C. (1977), *Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge U.P., Cambridge, trad. it. Il Saggiatore, 1985.
- HART O., MOORE J. (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 98 n.6 pp.1119-1158.
- HART O. (1993), "An Economist View of Fiduciary Duty", *University of Toronto Law Journal*, XLIII, 3, Summer, pp.299-314.
- HART O. (1995) *Firm, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford,.
- HINICH M.J. E MUNGER M. (1994), *Ideology and the Theory of Political Choice*, Ann Arbor, Univ. of Michigan Press.
- HOLMSTROM B. (1982), "Moral Hazard in Teams", *Bell Journal of Economics*, 13, pp.324-340.
- HOTELLING H., "Stability in Competition" *Economic Journal*, March 1929, 39, pp.41-57.
- HUME D. (1739), *Trattato sulla natura umana*, (trad. it.) Laterza, Bari, 1978.
- KRASHINSKY M. (1997), "Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature", *Voluntas*, 8, 2, pp.149-161.
- KREBS D. (1970), "Altruism: An Examination of the Concept and A Review of the Literature", *Psychology Bulletin*, 73, 4, pp.258-302
- KREPS D. MILGROM P. ROBERT J., WILSON R. (1982), "Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma", *Journal of Economic Theory*, 27, pp.245-252.
- KREPS D.M (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in J.Alt and K.Shepsle, (eds.), *Perspectives inn Positive Political Economy*, Cambridge U.P.
- KREPS D.M. (1997) "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives" , *Amer. Economic Review*, *AEA Papers and Proceedings*, vol.87, N.2, pp.359-364.
- LEWIS D. (1969), *Convention, A Philosophical Study*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- MARGOLIS H. (1982), *Selfishness, Altruism and Rationality, A theory of Social Choice*, Cambridge U.P., Cambridge.
- MCINTYRE A. (1981), *After Virtue*, Univ. of Notre Dame Press.
- MCMAHON C. (1989) "Managerial Authority", *Ethics*, 100, October.
- MULLER D. (1989), *Public Choice II, Revised edition*, Cambridge U.P.

- ORTMANN A., (1996), "Modern Economic Theory and the Study of Non-profit Organizations: Why the Twain Shall Meet", *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 25, n. 4, pp. 470-484.
- ORTMANN A, SCHLESINGER M. (1997), 'Trust, Repute and the Role of Nonprofit Enterprise, *Voluntas*, 8,2, pp.97-119.
- OLSON M. (1971), *The Logic Of Collective Action*, Harvard U.P., Cambridge Mass.
- PESTOFF V. (1998), *Beyond the Market and the State, Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Adelsrhot & Brookfield, Ashgate.
- RABIN M. (1983) "Incorporating Fairness into game theory and Economics" in *American Economic Review*, 83, 5.
- RABIN M. (1998), "Psicology and Economics", *Journal of Economic Literature* vol.36, March, pp.11-46.
- RAWLS J.,(1971), *A Theory of Justice*, Oxford U.P, (trad.it. Feltrinelli, Milano, 1983).
- RAWLS J. (1993) *Political Liberalism*, Columbia U.P., N.Y
- RAZ J. (1985) "Authority and Justification" *Philosophy and Public Affairs*, 14.
- ROSE-ACKERMAN S. (1987), "Ideals Versus Dollars: Donors, Charity Managers, and Government Grants", in *Journal of Political Economy*, 95, 4.
- REITER R. (1980), "A Logic for Default Reasoning", *Artificial Intelligence*, 13, pp.81-132.
- ROSE-ACKERMAN S. (1996), "Altruism, Nonprofits, and Economic Theory", in *Journal of Economic Literature*, vol. XXXIV, n. 2, pp. 701-728.
- ROSE-ACKERMAN S., (1986), *The Economics of Non-profit Institutions*, Oxford University Press, New York.
- SACCONI L.(1991); *Etica degli affari, individui imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Il Saggiatore Milano
- SACCONI L (1992), "I costi e i benefici della proprietà dei lavoratori", in Granaglia E. e Sacconi L. (a cura di), *Cooperazione, Benessere e Organizzazione economia*, Franco Angeli, Milano.
- SACCONI L. (1997a), *Economia, etica e organizzazione*, Laterza, Roma-Bari.
- SACCONI L. (1997b), "Watch dogs" VS. collusione tra regolatori e regolamentati: una teoria economica dei codici di condotta della pubblica amministrazione, *Liuc Papers* N.41, maggio, 1997.
- SACCONI L.(1998) *Etica della pubblica amministrazione*, Guerini, Milano.
- SACCONI L. (2000), *The social contract of the firm*, Springer, Berlin-Heidelberg.

- SACCONI L.(2001) *L'approccio multistakeholder al governo dell'impresa cooperativa*, LIUC-CELE Mimeo,
- SACCONI L.(2001), *Incomplete Contracts and Corporate Ethics: A Game Theoretical Model under Fuzzy Information*, LIUC Paper, n. 91, Serie etica,diritto ed economia.
- SACCONI L., MORETTI S (2002), *Fuzzy Norms, Default Reasoning and Equilibrium Selection in Games under Unforeseen Contingencies*, LIUC Papers. Serie etica, diritto ed economia.
- SANDEL M.J (1982) *Liberalism and the Limit of Justice*, Cambridge U.P. Cambridge.
- SCARATTI G., SPAGGIARI C. DOTTI J (1998), "La qualità della/nella impresa sociale", *L'impresa sociale*, Nov./Dic. 1998, n.42.
- SCHELLING, TH. C., (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- SCHOTTER A.(1981), *The Economic Theory of Social Institutions*, Cambridge U.P.; Cambridge.
- SELTEN R. (1975), "Re-examination of Perfectness Concept for Equilibrium Points in Extensive Games", *Int. Jour. of Game Theory*. 4, 1, pp.25-55.
- SMITH A (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, edited by Raphael D.D. and Macfie A., Liberty Fund, Indianapolis, 1984
- SODALITAS, TELETHON, FORUM DEL TERZO SETTORE, SUMMIT DELLA SOLIDARIETÀ (1998) *Carta della donazione*, Milano
- SUGDEN R. (1987) *Rights, Co-operation and Welfare*, Blackwell, London.
- SUGDEN R. (1998a) "Normative expectations: the simultaneous evolution of institutions and norms" in A. Ben-Ner and L.Putternam, *Economics, Values and Organization*, Cambridge U.P.
- SUGDEN R. (1984), "Reciprocity: the supply of public goods through voluntary contributions", *Economic Journal*, 94, 376, pp.772-87.
- SUGDEN R. (1998b), *The motivating power of expectations*, UEA, School of Economic and Social Studies, MIMEO.
- SUGDEN R. (2001), *Sociality and the correspondence of sentiments*, UEA, School of Economic and Social Studies, MIMEO.
- TAYLOR CH. (1989), "Cross-Purposes: The Liberal-Communitarian Debate" in Rosenblum N. (ed.) *Liberalism and the Moral Life*, Cambridge Mass, Harvard U.P.
- TIROLE J. (1986), "Hierachies and Bureaucracies" *Journal of Law, Economics & Organisation*, 2, pp.235-259.

WEISBROD B. A., (1977), *The Voluntary Non-profit Sector*, Lexington Books, Lexington, MA.

WEISBROD B. A., (1988), *The Non-profit Economy*, Harvard University Press, Cambridge.

WEISBROD B. A., (1998), *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Non-profit Sector*, Cambridge University Press, Cambridge.

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