

# Imprese sociali e mercato: la “scatola nera” del welfare sociale

Luca Fazzi

## 1. Introduzione

Il concetto di mercatizzazione è nel dibattito sulle imprese e sulle cooperative sociali tra i più ambigui (Roy *et al.*, 2021). Aziendalizzazione, imprenditorializzazione e mercatizzazione sono usati spesso come sinonimi, anche se in realtà, pur presentandosi frequentemente allineati, si riferiscono a fenomeni diversi. L'aziendalizzazione si configura come l'applicazione dei principi della gestione manageriale centrati sulla produttività, l'autonomia e l'efficienza. L'imprenditorializzazione consiste nella trasformazione di un settore, un'attività o un'organizzazione in un'impresa con mentalità, obiettivi e metodi di lavoro che enfatizzano l'efficienza, la ricerca di risultati, l'autonomia decisionale e l'innovazione. Per mercatizzazione si descrive, invece, la tendenza delle organizzazioni a conformarsi alle logiche del mercato, facendo propri modelli basati sulla vendita di servizi in mercati competitivi. La mercatizzazione di per sé non ha a che fare con la tipologia di mercati, che possono essere sia pubblici che privati in base alle tradizioni storiche e politiche dei singoli paesi (Suykens, Verschuere, 2021).

La mercatizzazione è una condizione che accompagna la cooperazione sociale fin dalla fase pionieristica degli anni '80 (Borzaga, Santuari, 2001). In questo periodo, lo strumento maggiormente utilizzato per finanziare i servizi era la convenzione con le pubbliche amministrazioni che sostenevano la cooperazione sia come strumento per rispondere a particolari problemi di disoccupazione (femminile, di persone con bassa scolarità, ecc.) attraverso servizi assistenziali a bassa qualificazione, sia per supportare istanze della società civile auto-organizzata per dare risposte a bisogni sociali fino ad allora non considerati e non trattati come diritti. A partire dalla metà degli anni '90, il regime delle convenzioni va lentamente a essere sostituito con forme di affidamento di servizi più concorrenziali. Dopo una prima fase in cui sono prevalse le logiche *friendly* di un mercato sostanzialmente addomesticato e basato su rapporti di reciproca convenienza tra pubblico e cooperazione, con l'aumento dell'offerta di servizi e l'avvento della crisi economica si è diffuso, soprattutto in alcuni settori economicamente più rilevanti, un vero mercato degli appalti che ha ridotto i margini di utile e ha imposto spesso importanti azioni di riorganizzazione anche attraverso fusioni e cessioni di rami di azienda.

Negli ultimi dieci anni, una parte consistente soprattutto di cooperative sociali impegnate nell'erogazione di servizi sociali nei mercati pubblici, ha iniziato in questo nuovo scenario a sviluppare forme di offerta rivolte anche ai privati. I dati Istat (Lori, Caramaschi, 2026) rilevano come l'aumento

della quota di servizi venduti ai privati è risultata costantemente crescente, anche se il ruolo del pubblico rimane ancora largamente dominante.

Lo spostamento verso i mercati privati può essere letto secondo diverse chiavi interpretative. Una, si propone l'obiettivo più pragmatico di trovare nuovi settori per vendere i servizi e garantire reddito e occupazione, attribuendo al mercato vantaggi quali: l'estensione della clientela, la differenziazione delle fonti di pagamento, migliori condizioni economiche fino a un più veloce pagamento delle fatture rispetto ai tempi delle pubbliche amministrazioni. Una seconda prospettiva, più influente a livello narrativo, vede la mercatizzazione come una naturale evoluzione del protagonismo civile del Terzo settore e della cooperazione sociale, finalizzata a smarcare queste organizzazioni da un eccesso di dipendenza dai finanziamenti pubblici e a recuperare un rapporto diretto con la società civile in un autentico spirito di sussidiarietà.

In Italia, il riferimento principale di questo tipo di concettualizzazione è la cosiddetta “economia civile” (Bruni, Zamagni, 2010). L'economia civile è un paradigma economico che pone al centro la persona, le relazioni e il bene comune, superando la logica del profitto individuale e strumentale, tipica del capitalismo classico. Essa si fonda sui principi di reciprocità, fraternità, solidarietà e fiducia, e considera il mercato come luogo di incontro e cooperazione per la “pubblica felicità”, dove crescita economica, giustizia sociale e sostenibilità socio-ambientale si compenetrano e coesistono.

Il concetto di economia civile si inserisce nel più ampio filone di riflessione sui cosiddetti “mercati morali” (Zak, 2008). I mercati morali si basano sulla contestazione del fondamento classico della teoria economica, secondo cui l'agire umano si basa sul perseguimento di interessi egoistici, attraverso una competizione che non bada agli aspetti etici e morali delle conseguenze derivanti dalle decisioni individuali. Gli studiosi dei mercati morali sostengono che i mercati non sono solo arene di scambio economico, ma anche sistemi che riflettono e mettono in gioco valori etici e morali (Balsinger, 2019). Per funzionare, i mercati non possono essere lasciati in preda agli istinti egoistici, ma devono allineare e rendere competitivo l'incontro tra un'offerta e una domanda che attribuisce valore a elementi quali: la collaborazione, la reciprocità e la fiducia, favorendo la diffusione di elementi di prosocialità interiorizzata che lo scambio economico di equivalenti non riesce a valorizzare (Fehr, Schmidt, 2006; Bolton, Ockenfels, 2000).

Le cooperative sociali esprimono alla massima potenza la concezione degli attori economici etici che si colloca alla base

delle teorie dei mercati morali. Non perseguendo l'obiettivo del profitto, ma quello dell'interesse generale, le cooperative e, in generale, il Terzo settore a vocazione economica, si profilano come soggetti che possono operare sui mercati privati con un duplice vantaggio: quello di massimizzare la dimensione relazionale non avendo incentivi a accrescere il guadagno e quello di fornire risposte che soddisfano le aspettative intrinseche dei consumatori.

Il richiamo ai mercati morali offre una forte spinta ideologica alla cooperazione sociale per operare sui mercati privati, permettendo di superare la storica avversione alle economie di mercato capitaliste ancora ben radicate sia nella cultura cattolica, sia anche in una parte di quella laica di sinistra dei movimenti cooperativi, da un lato, e di fornire una retorica che qualifica l'agire della cooperazione sociale in chiave non solo economica, ma anche valoriale.

A fronte di un clima culturale che vede più positivamente lo sviluppo dei mercati privati dei servizi sociali, le evidenze empiriche sul fenomeno sono state per anni in Italia molto limitate. Solo di recente, la ricerca si è iniziata a confrontare con il fenomeno della nuova mercatizzazione con un approccio scientifico e i risultati informano su quello che era abbastanza logico aspettarsi, ovvero che le teorie astratte devono rapportarsi con i contesti concreti della loro applicazione. Il risultato è un monito a non assolutizzare gli scenari e le conseguenze della vendita dei servizi sul mercato privato che si prospettano molto più articolati e complessi rispetto a quanto un certo dibattito tenda a delineare.

## — 2. La scatola nera della mercatizzazione

L'idea di base che alimenta il consenso verso la mercatizzazione della cooperazione sociale è che, attraverso un *matching* diretto e non più filtrato dalla burocrazia pubblica, i clienti possano scegliere servizi più personalizzati basati sull'ascolto e sulla relazionalità senza il rischio della strumentalizzazione da parte di produttori orientati al profitto, mentre per i produttori il contatto diretto con la domanda costituisce un incentivo potente per esprimere progettualità e autonomia, orientate al bene comune. Questo pacchetto teorico ha come pregio quello di mettere in discussione una certa resistenza a pensare le cooperative sociali come qualcosa di diverso da una mera estensione della funzione pubblica che in taluni ambienti è un atteggiamento ancora profondamente radicato. La convinzione che solo lavorando con il pubblico, la cooperazione sociale possa contribuire all'estensione e alla tutela dei diritti sociali è legata alla storia delle cooperative che effettivamente hanno avuto la possibilità di crescere e perseguire le loro finalità sociali, grazie all'integrazione nelle politiche pubbliche. Negli ultimi vent'anni, il soggetto pubblico ha, tuttavia, profondamente modificato la sua funzione di volano della cooperazione. Inizialmente, ciò è accaduto attraverso un aumento di pressione regolativa e burocratica che ha contribuito a irrigidire l'offerta e imporre, in diversi comparti, standard di prestazione che ostacolano la flessibilità necessaria per rispondere all'evoluzione e alla differenziazione dei bisogni. L'effetto sulla cooperazione è stato di un aumento di ricerca dell'efficienza, perseguita anche attraverso fusioni e razionalizzazioni delle strutture interne. A questa pressione si è aggiunta, successivamente, una frenata dei programmi di

finanziamento che ha colpito in particolare i settori in cui si concentrava l'offerta dei servizi delle cooperative come l'assistenza domiciliare e socio-educativa e che ha inciso in modo diretto sui bilanci e sulle stesse dimensioni del settore della cooperazione sociale che risulta dal 2017 in calo di più di mille unità (Marocchi, 2024).

In questo clima di crescente incertezza, da più parti stanno sorgendo interrogativi su come arginare la deriva della copertura pubblica e la strada della vendita di servizi ai privati in chiave etica ha assunto un ruolo chiave nel dibattito come strategia sia di differenziazione dei flussi di risorse per consentire la sopravvivenza, sia di risposta a bisogni insoddisfatti di gruppi sociali sempre più ampi. La costruzione di mercati privati che seguono logiche diverse da quelle classicamente capitaliste produttrici di iniquità ed egoismi, è un processo molto enfatizzato, ma ancora poco approfondito sul piano empirico. Il problema da comprendere meglio è come, e attraverso quali meccanismi, la mercatizzazione si possa tradurre in pratica per assicurare una coerenza con la natura e le finalità distintive della cooperazione sociale.

L'impianto concettuale che giustifica la mercatizzazione si basa su tre principali assunti: i) la ricerca da parte degli individui di servizi basati sulla qualità, le relazioni e la fiducia, ii) la capacità naturale del Terzo settore di fornire risposte coerenti ai bisogni e alla propria mission sociale e iii) il valore competitivo dei servizi prodotti dal Terzo settore. Ma si possono assumere queste condizioni realmente come caratterizzanti i mercati dei servizi sociali, oppure ci sono considerazioni contestuali, di processo storiche e sociali che entrano in campo e rendono il quadro più complesso e articolato?

## — 3. Preferenze e bisogni

Il primo punto da considerare per rispondere a questo interrogativo riguarda i bisogni e le preferenze dei consumatori. I bisogni e le preferenze prosociali applicate a un'economia di servizi di welfare risultano influenzate da processi complessi di costruzione sociale che hanno a che fare con tre principali dimensioni: i) il riconoscimento dei bisogni, ii) la percezione della qualità delle risposte e iii) il costo.

Il riconoscimento dei bisogni riguarda la consapevolezza sia della loro esistenza, sia del tipo di risposte necessarie per la loro soddisfazione. Non tutti i bisogni sono riconosciuti come tali e, quindi, si trasformano in preferenze. Capire che un servizio di educatrici all'infanzia ha un valore professionale diverso da quello di una baby-sitter per moltissime persone e famiglie non è affatto scontato perché il bisogno educativo viene concettualizzato secondo criteri di valutazione estremamente differenziati in base ai livelli di istruzione, ai valori e alle conoscenze disponibili. Per molti, i bambini hanno bisogni semplificati che non richiedono l'intervento di un professionista. La richiesta di un eventuale supporto sarà di conseguenza indirizzata a figure deprofessionalizzate che si offrono sul mercato nero per custodire i minori senza alcuna preparazione educativa oppure risolta attraverso forme di autogestione. Un analogo fenomeno si rileva sul fronte delle prestazioni infermieristiche. Fare un'iniezione intramuscolare è un'operazione che per essere svolta in modo corretto necessita di una competenza specialistica.

Moltissime persone non riescono, tuttavia, a comprendere che un compito, apparentemente banale, presuppone una competenza specifica e si affidano, per svolgerlo, a vicini di casa oppure a famigliari che non hanno esperienza e possono creare complicazioni con un'esecuzione scorretta dell'operazione. Il riconoscimento dei bisogni e la maturazione delle preferenze non sono dunque processi automatici, ma risentono di molteplici fattori quali l'istruzione, le abitudini, le conoscenze, ecc. Ne consegue che le cooperative e il Terzo settore organizzato non devono solo sostenere il peso gestionale dell'erogazione dei servizi, ma anche quello informativo e formativo per far capire il perché certi bisogni necessitano di talune risposte e questo, oltre a essere costoso, il più delle volte non è fattibile.

Un secondo elemento da considerare per concettualizzare in modo corretto il tema dei bisogni e delle preferenze dei consumatori dei servizi sociali è relativo alla "qualità". Cosa significa qualità di un servizio sociale non è facile da stabilire. L'idea secondo cui il consumatore sarebbe orientato a comprare servizi dal Terzo settore si basa sull'assunto teorico che, essendo orientate a non massimizzare il profitto e a perseguire missioni sociali, le organizzazioni di Terzo settore offrono maggiori garanzie di affidabilità; esse sono capaci di massimizzare le motivazioni intrinseche dei lavoratori. In questo modo, aumenterebbe l'impegno a fare bene nei confronti dei beneficiari e a seguire la soddisfazione delle loro aspettative. Affinché ciò si verifichi, devono sussistere, tuttavia, due condizioni. La prima è che i consumatori percepiscano le cooperative sociali come produttori etici, nel modo in cui accade tipicamente con i clienti che acquistano prodotti certificati nei punti vendita del commercio equo e solidale. Le aspettative che ciò si verifichi attingono, soprattutto, a una narrativa fortemente autoreferenziale che trova solo parziali riscontri nella realtà. Negli ultimi vent'anni, a livello internazionale, si sono diffusi gli studi sul rischio di perdita di reputazione da parte delle organizzazioni di Terzo settore che evidenziano in che modo anche questi enti non sono immuni da comportamenti fraudolenti o che incentivano la diminuzione di fiducia da parte degli stakeholders (Ma, 2023). Questi fenomeni sono diventati comuni anche nel caso italiano. Esistono ancora cooperative sociali con un marcato radicamento territoriale che sono ben viste dalla comunità, ma negli ultimi anni l'immagine della cooperazione sociale è stata marchiata anche da scandali e modi di operare che poco hanno a che fare il perseguimento di missioni sociali. Non è affatto detto, dunque, che il modo in cui molti vedono le cooperative sociali incentivi i consumatori a comprare i servizi e può spingere, al contrario, a rivolgersi ad altri fornitori considerati più affidabili. La seconda condizione per cui le cooperative sociali dovrebbero essere particolarmente competitive e attrattive è l'attribuzione di valore da parte dei consumatori a elementi distintivi come l'ascolto, il lavorare in modo non strumentale, l'empatia, ecc. Anche in questo caso, l'immagine ideale del compratore appare molto distante dalla realtà. Il concetto di qualità è fortemente influenzato da componenti soggettive, culturali e sociali. Così come accade per il consumo equo e solidale, non tutti sono interessati ad acquistare un certo tipo di prodotto perché semplicemente non sono sensibili a certi valori, oppure preferiscono spendere per ottenere altri prodotti. Per esempio, per decidere l'asilo nido in cui iscrivere un figlio per due genitori che lavorano, il primo criterio di solito è la comodità e l'accessibilità. Può, dunque, accadere che

una cooperativa particolarmente etica decida di presidiare un territorio periferico dove vive un numero esiguo di bambini, rinunciando, pur di garantire l'accesso ai maggiori introiti, derivanti da un posizionamento in un'area più abitata. La decisione di servirsi di quel servizio, tuttavia, può essere presa nel più totale disinteresse nei confronti della natura e della qualità delle prestazioni offerte per ragioni puramente logistiche. Un servizio vicino a casa è, infatti, molto più attrattivo di uno collocato lontano a prescindere sia dalla natura dell'ente che lo fornisce, sia del livello di *engagement* e ascolto delle maestre, a meno che non si verifichino comportamenti particolarmente eclatanti di discriminazione.

Un terzo elemento che influenza sia la percezione di un bisogno sia la costruzione delle preferenze è il "costo" dei servizi. "Quanto costa un certo servizio?" è una classica domanda che un cliente pone al venditore. Molti servizi offerti dalle cooperative sociali hanno costi semplicemente non accessibili per un'ampia fascia di popolazione e questo incide in via diretta sulla costituzione delle preferenze dei consumatori.

Uno dei casi più eclatanti di influenza del prezzo sulla definizione delle preferenze ha riguardato in Italia il fenomeno del cosiddetto "badantato". Sul finire del secolo scorso, l'incremento del numero di anziani non autosufficienti ha creato una forte pressione sui servizi di assistenza domiciliare e residenziale. La bassa copertura dei servizi, finanziati dal pubblico (direttamente o in convenzione) ha spinto molte famiglie a cercare soluzioni alternative sul mercato. Potenzialmente, per il Terzo settore che già operava nell'assistenza si aprivano segmenti di mercato di assoluto interesse. La cooperazione sociale in particolare è rimasta però totalmente spiazzata dal fatto che i costi dei suoi servizi non erano competitivi né sostenibili in confronto a quelli offerti dalle badanti. In termini di qualificazione professionale, la grande parte delle assistenti famigliari non riusciva a fornire servizi paragonabili a quelli offerti da organizzazioni con personale formato e professionalizzato. Ciononostante, le famiglie hanno preferito adattarsi (alle volte con grande soddisfazione, altre meno) a un'offerta più accessibile che cercarne una molto più costosa. Il caso dell'assistenza continuativa a domicilio, la differenza tra il costo di una badante (circa 1200 euro al mese per 20 ore di presenza giornaliera, esclusa la domenica) e di un servizio di assistenza domiciliare di una cooperativa sociale (circa 18-20 euro all'ora) costituisce un chiaro motivo per orientare le preferenze verso una soluzione meno professionale. La sensibilità nei confronti del prezzo dei servizi è per molti consumatori, tuttavia, molto più alta. Una recente indagine sulla mercatizzazione delle cooperative sociali (Euricse 2025) mostra come anche la differenza di pochi euro del costo di un servizio possa essere ragione per abbandonare un fornitore che offriva servizi soddisfacenti e sceglierne uno più economico. Un esempio, riportato nella ricerca, riguarda una piccola cooperativa di assistenza domiciliare fondata da alcune operatrici fuoriuscite da una grande cooperativa che operava solo con commesse pubbliche per cercare di ridare un senso a un lavoro eccessivamente oppresso da procedure amministrative e compressione sui costi. Inizialmente, con grande fatica la cooperativa era riuscita a costruirsi una clientela in una zona abbastanza centrale di una grande metropoli e ad attrarre personale molto qualificato per lo stile di lavoro e il buon trattamento dei lavoratori. Prima dell'esplosione della pandemia da Covid-19, il bilancio della coopera-

tiva sfiorava i cinquecentomila euro. Anche lo scoppio della pandemia non avrebbe avuto un impatto di per sé negativo sul lavoro della cooperativa. Nessuno voleva accedere alle strutture che erano i focolai pandemici più severi per cui la richiesta di assistenza a domicilio era cresciuta enormemente. Nel 2022, al momento della riapertura post Covid, la cooperativa aveva però collezionato 267 giorni di assenza a causa del contagio degli operatori. Con una media di dieci giorni di malattia il costo aziendale (i primi quattro giorni sono a carico dell'azienda e solo dopo il quarto interviene l'INPS con la copertura dell'80% del costo) per la cooperativa era di circa 500 euro per operatore a cui si doveva aggiungere l'obbligo contrattuale di mandare un secondo operatore nelle famiglie. Alla fine dell'anno, il deficit di bilancio aveva superato i 40 mila euro; nel 2023 qualcosa era stato recuperato, ma poi sono arrivati gli aumenti del contratto nazionale dei lavoratori delle cooperative sociali. La cooperativa a questo punto era stata costretta ad aumentare il costo orario del servizio di uno o due euro all'ora e, come racconta la presidente, "le famiglie hanno iniziato a dirci ciao". Il caso di una cooperativa sociale che vende servizi al ceto medio con grande impegno e dedizione e non riesce a stare più sul mercato per via di un aumento tutto sommato molto contenuto, evidenzia in modo plastico il problema sia di come il consumatore medio faccia fatica a capire quali sono i costi aziendali che permettono di erogare un servizio di qualità, sia della vulnerabilità della domanda a oscillazioni anche minime di un prezzo che non può essere reso flessibile a causa dei costi incompressibili che le cooperative sociali devono sostenere (quello dei contratti di lavoro, in primo luogo).

La convinzione che le preferenze dei consumatori dei servizi sociali siano orientate all'acquisto di servizi offerti dal Terzo settore per via della loro distintività intrinseca si rivela, alla luce di queste evidenze, un ideale che trova riscontri assai vacillanti e, soprattutto, molto selettivi nella realtà. Se manca la consequenzialità tra caratteristiche percepite dei produttori e bisogni e preferenze dei consumatori viene a cadere, tuttavia, il principale presupposto teorico a sostegno di una visione etica della mercatizzazione e vanno di conseguenza riformulate in modo più realistico anche le considerazioni adottate per sostenere questo percorso di sviluppo delle cooperative.

#### 4. Capacità di lettura dei bisogni, organizzazione dell'offerta e personalizzazione dei servizi

Nei mercati si incontrano produttori e consumatori. I meccanismi attraverso i quali avviene il *matching* tra domanda e offerta presuppongono un duplice processo: i consumatori devono riconoscere un'offerta esistente particolarmente attrattiva per rispondere ai loro bisogni, mentre i produttori devono leggere la domanda e fornire risposte soddisfacenti. Per soddisfare quest'ultima condizione servono almeno tre condizioni: i) la capacità di lettura dei bisogni e di ideazione delle risposte adeguate, ii) un'organizzazione coerente dell'offerta e iii) la personalizzazione dei servizi.

Un primo elemento da prendere in considerazione per capire come la cooperazione sociale concretamente si può porre nei confronti della mercatizzazione, riguarda la "capacità di lettura dei bisogni" e la "progettualità" della cooperazione so-

ciale. Una convinzione molto radicata è che il Terzo settore sia naturalmente portato a interpretare e leggere i bisogni, in forza di una maggiore prossimità con la comunità, le persone e le famiglie. Questa concezione è ben presente anche nella recente sentenza della Corte costituzionale 131/20 che riconosce la co-progettazione come metodo alternativo agli appalti e assume come immanente una proprietà che in verità va letta in chiave storico sociale (Fazzi, Rosignoli, 2025). Le organizzazioni di volontariato e le cooperative sociali, soprattutto nella fase pionieristica degli anni Settanta e Ottanta, sono state un veicolo di innovazione importante, attingendo ai legami che i fondatori e i simpatizzanti avevano con le comunità locali. Questa stagione in cui il Terzo settore si faceva promotore di istanze fortemente sentite a livello di società civile è stata tuttavia un'onda che ha fatto in parte il suo corso. Già verso la fine degli anni Novanta una parte consistente di organizzazioni a carattere economico e occupazionale come le cooperative sociali mostrava segni di un progressivo distacco dal volontariato e dalle reti sociali della comunità per assumere una postura di fornitura di servizi per conto della pubblica amministrazione (Borzaga, Fazzi, 2000). Man mano che l'integrazione nelle politiche pubbliche si è consolidata, la capacità di lettura dei bisogni da parte delle cooperative è stata sostituita dalla produzione di servizi per la committenza pubblica. Con l'introduzione nei primi anni Duemila degli accreditamenti, la funzione gestionale ha preso nettamente il sopravvento e la deriva appaltistica successiva ha trasformato la capacità di lettura dei bisogni in capacità di partecipare ai bandi e scrivere progetti per rispondere a domande già strutturate. L'innovazione, dalla metà del secondo decennio del nuovo secolo, è stata sospinta da bandi di fondazioni e fondi vincolati che hanno ulteriormente rinforzato l'orientamento a ragionare per obiettivi definiti in via amministrativa e in base a priorità legate a parole *mainstream* (si pensi, per esempio, alla stagione non ancora terminata dei bandi delle fondazioni sul tema dell'innovazione sociale). Il risultato di questi processi di isomorfismo organizzativo (di volta in volta a carattere coercitivo, mimetico e normativo) si rileva nell'attuale tendenza delle cooperative sociali che vendono servizi al mercato privato di estendere l'offerta pubblica esistente a nuovi segmenti di domanda pagante, piuttosto che ampliare i target di clientela attraverso la produzione di nuovi servizi. Recenti ricerche evidenziano che circa i tre quarti dei servizi per il mercato privato sono erogati in continuità di contenuti e processi produttivi consolidati in precedenza, attraverso l'integrazione con il pubblico e questo accade tanto più frequentemente, quanto più le cooperative sono orientate alla mera fornitura di servizi, oppure quando esse dispongono di tecnologie finalizzate all'intercettazione di bandi, piuttosto che non all'analisi della domanda (EURICSE, 2025). L'assunto che la cooperazione sociale sappia leggere i bisogni in forza di una prossimità alla comunità risulta, dunque, ampiamente ideologizzato e decontestualizzato: esistono ancora molte cooperative ancorate alla dimensione comunitaria che intrecciano la loro azione e progettualità con i bisogni emergenti, ma spesso la postura del fornitore di servizi, per rispondere a commesse predefinite, ha preso il sopravvento e con essa la minore capacità di leggere e interpretare i bisogni e costruire progettualità finalizzate alla loro soddisfazione.

Un secondo presupposto per rendere il Terzo settore capace di rispondere alla domanda privata riguarda l'organizzazio-

ne dell'offerta". La domanda privata si differenzia in modo sostanziale rispetto a quella pubblica: mentre la seconda è tendenzialmente prevedibile e regolata, la prima si caratterizza per dinamicità, oscillazioni e volatilità. Le evidenze empiriche mettono in luce come una parte consistente di cooperative sociali, cresciute nel mercato della fornitura pubblica, abbia sviluppato caratteristiche organizzative e produttive che rispecchiano le richieste di una crescente formazione e formalizzazione del committente. Mentre, in letteratura, il Terzo settore è descritto come un soggetto flessibile e innovativo, sono diffusi modelli organizzativi strutturalmente improntati a gestire processi routinari con uno scarso grado di flessibilità interna. La produzione e vendita dei servizi a mercato privato risulta spesso di difficile attuazione per la difficoltà di adattare i turni di lavoro, di retribuire il personale negli orari festivi o straordinari, o di conciliare l'organizzazione dell'offerta pubblica con quella privata. La soluzione adottata da diverse cooperative per operare in nuovi segmenti di mercato con la necessaria flessibilità e professionalità consiste nel ricorso a personale a partita IVA, o a gettone. Di solito questo accade, per esempio, nella gestione dei poliambulatori sociosanitari il cui funzionamento richiede la presenza di personale sanitario indisponibile a essere assunto con i livelli salariali della cooperazione sociale. Il problema che si crea con la gestione di questi nuovi lavoratori è duplice. Da un lato, è necessario disporre di conoscenze e competenze per organizzare il loro lavoro, evitando comportamenti opportunistici (come quello dei dentisti a part-time nei poliambulatori delle cooperative che indirizzano i clienti per prestazioni complesse nei propri studi privati) o individualistici e di disinteresse a contribuire alla mission, oltre che a eseguire il compito assegnato. Dall'altro, tendono a crearsi spesso condizioni di differenziali retributivi rispetto ai soci e ai dipendenti vincolati al contratto nazionale dei lavoratori delle cooperative sociali perché un infermiere o uno psicologo a partita IVA lavora con tariffe minime stabilite dai rispettivi ordini professionali, che sono più alte del salario orario dei operatori e questo può avere ricadute negative sulla percezione di equità distributiva e procedurale che costituisce uno dei principali fattori di incentivazione intrinseca del Terzo settore (Fazzi, 2025a).

Oltre alla capacità progettuale e di lettura dei bisogni e ad un'adeguata organizzazione dell'offerta, le cooperative sociali non sempre sono in grado di offrire, infine, la "personalizzazione" dei servizi. La centralità della persona è probabilmente uno degli slogan più usati e abusati nel mondo della cooperazione sociale. L'idea di "persona" si riferisce nella tradizione cattolica (autori come Maritain, Guardini, Pieper, ecc.) a un essere sociale che costituisce un fine in sé ed è mosso dalla ricerca della comunione con gli altri. Tale concezione si contrappone all'immagine dell'individuo egoista e egocentrico che persegue solo la sua propria utilità e felicità. Gli studi, spesso citati dai sostenitori dei mercati morali sulla felicità, tendono a evidenziare, a questo proposito, espressamente il maggior tasso di persone felici in nazioni e luoghi dove la dimensione comunitaria e sociale è ancora viva, che si pone in contrasto con gli stili di vita individualistici dell'uomo utilitarista dei Paesi dove dominano le economie capitaliste (Matusiewicz, 2025). La dimensione di relazione è molto importante per erogare servizi efficaci, ma la concezione filosofica dell'uomo relazionale appare anche molto *naïf* se messa in relazione con la complessità di molti

bisogni sociali che richiedono, per essere compresi e affrontati, professionalità tecniche specifiche e non solo di un pur importante orientamento umanistico e relazionale. Le cooperative sociali, da questo punto di vista, sono organizzazioni non sempre dotate di apparati valutativi e competenze tecniche adatte a affrontare problematiche complesse. Già nell'assistenza domiciliare la gran parte delle cooperative sono attrezzate a fornire prestazioni su mandato del personale pubblico titolare della valutazione (per esempio, gli assistenti sociali o le unità di valutazione multidisciplinare). Una solida capacità valutativa, che è prerequisito per la personalizzazione non solo relazionale, ma anche tecnica di un servizio è presente prevalentemente nelle cooperative più strutturate e qualificate, mentre nelle piccole cooperative manca quasi interamente. Quindi, parlare di personalizzazione come tratto distintivo dei servizi erogati dalle cooperative sociali non è esattamente semplice o scontato. Inoltre, per personalizzare i servizi, per esempio, nei confronti di ragazzi autistici o più semplicemente di disabili cognitivi, sono necessarie competenze plurali (educative, psicologiche, fisioterapiche, ecc.) che, di nuovo, molte cooperative sociali di piccole e medio-piccole dimensioni solitamente non hanno. La capacità di costruire piattaforme di offerta complesse, attraverso la collaborazione con altri erogatori, potrebbe essere una strategia compensativa della carenza di professionisti specializzati nelle singole organizzazioni anche se non è sempre praticabile sia perché la gran parte delle cooperative ha sviluppato forme di offerta simili che per una certa diffusa difficoltà a collaborare reciprocamente per fini non meramente strumentali presenti in molti territori.

La capacità di fornire risposte ai bisogni distintive, dunque, può esistere, ma può anche mancare parzialmente o completamente e, soprattutto, tra le cooperative cresciute nell'alveo delle politiche pubbliche, si può dire che siano più i punti di debolezza che non di forza a caratterizzare le unità di offerta.

## 5. Motivazioni alla mercatizzazione e *mission drift* nei mercati privati nel welfare locale

Un terzo aspetto della mercatizzazione che mette in tensione teoria e evidenze empiriche riguarda, infine, le motivazioni alla vendita ai mercati privati e il rischio di *mission drift* (deriva di missione) delle cooperative sociali.

Innanzitutto, i dati empirici mostrano come l'interesse verso un comportamento etico da parte di una quota consistente di cooperative sociali sia molto limitato e che la motivazione principale per l'ingresso nei mercati privati abbia natura occupazionale e reddituale (EURICSE, 2025; Fazzi, 2025a). In questo risultato non c'è molto di nuovo sul piano empirico, perché già da almeno un decennio, la ricerca ha mostrato come le finalità e le motivazioni della nascita e dello sviluppo strategico delle cooperative sociali si siano molto differenziate rispetto alla fase pionieristica in cui era palesemente più forte la motivazione ideale (Borzaga, Fazzi, 2014). L'elemento da sottolineare è, tuttavia, che operare sui mercati privati per molte cooperative sociali è una decisione largamente adattiva e poco riflettuta rispetto sia agli obiettivi che alle conseguenze (etiche, ma anche economiche e organizzative), oppure è una scelta che assume la forma giuridica della

cooperativa sociale come strumentale per raggiungere con meno rischi e più vantaggi obiettivi occupazionali e reddituali (EURICSE, 2025).

Nel primo caso, le cooperative sociali forniscono, per quote residuali delle entrate di bilancio, servizi a pagamento ai privati per rispondere in modo contingente a richieste occasionali provenienti da fasce di domanda con problemi di accesso ai servizi pubblici o convenzionati che, nel tempo, diventano più stabili a seguito della riduzione dell'offerta pubblica. I consumatori sono in gran parte già in contatto con le cooperative e il sistema dei servizi esistenti e domandano sostanzialmente una risposta a chi sanno, fin d'ora, la forniva prima in forma convenzionata. Queste cooperative non si pongono particolari interrogativi etici sugli obiettivi e sugli effetti della mercatizzazione. Il prezzo dei servizi è, dunque, mediamente eguale a quello offerto da altri erogatori e non sono previsti correttivi per limitare i classici problemi di discriminazione all'accesso per chi non riesce a pagare. L'opinione più diffusa, quando si chiede se c'è consapevolezza, è che, vendendo servizi ai privati a prezzo non competitivo, si rischia di generare discriminazione e la responsabilità di garantire i servizi agli indigenti e alle persone a basso reddito appartiene al pubblico e che l'attività privatistica rappresenta, comunque, una risposta all'alternativa del non fare niente. In questo modo, senza nemmeno rendersene conto, molte cooperative rinunciano a un ruolo politico e sociale di promotrici di programmi di inclusione, disconoscendo, nei fatti, la retorica della cooperazione sociale come "antidoto alla diseguaglianza". L'effetto di *mission drift*, in alcuni casi, assume connotati ancora più paradossali, ad esempio, quando gli operatori più esperti e preparati sono mandati a erogare i servizi ai clienti più facoltosi; mentre gli utenti dei servizi convenzionati sono serviti dai lavoratori meno formati o più problematici.

In un secondo caso, come protagonista dei mercati privati, emerge una nuova forma di cooperativa sociale, nata e cresciuta di recente al di fuori dell'alveo della politica pubblica o, solo parzialmente, coinvolto in essa, che vede nella vendita di servizi sociali in forma cooperativistica una soluzione strumentale per creare lavoro e reddito senza alcun riferimento a valori specifici. Queste cooperative esprimono culture del welfare lontane da quelle maturate da altre organizzazioni sorte in tempi più remoti, quando la prospettiva dei diritti e del finanziamento pubblico dominavano l'orizzonte delle scelte di costituire imprese sociali. Nonostante le difficoltà ad operare interamente sul mercato privato spesso con dimensioni piccole o medio-piccole, queste cooperative cercano di offrire servizi per soddisfare la domanda pagante, ma sono largamente indifferenti al problema della discriminazione all'accesso e alla ricerca di soluzioni per facilitare la fruizione dei servizi da parte di persone con difficoltà reddituali. L'effetto di *mission drift*, in questo caso, non si pone a livello di singole organizzazioni, essendo le stesse fin dal principio orientate a produrre servizi riservati a fasce paganti di popolazione. A livello di sistema cooperativo, la diffusione di queste nuove forme di cooperativa sociale pone, invece, degli interrogativi più seri e certamente scompare qualsiasi riferimento ai mercati etici sia sul fronte dell'offerta che della domanda.

Esistono anche cooperative che si avvicinano in modo più consapevole alla mercatizzazione e si propongono di rispondere, attraverso la vendita dei servizi ai privati, a oggettivi

problemi della mancanza di un'offerta (per esempio, nei settori a bassa copertura come gli asili nido o l'assistenza domiciliare) o di limiti dell'offerta esistente (come nel caso dei poliambulatori che dovrebbero intercettare una domanda che il pubblico non riesce a soddisfare per le liste di attesa e che nel profit rischia di essere poco accessibile a causa dei prezzi). In genere, si tratta di cooperative che, nonostante la vocazione occupazionale, hanno mantenuto un'adesione agli aspetti valoriali. Anche in questo caso, tuttavia, la narrativa della forza propulsiva della dimensione etica si scontra spesso con una realtà organizzativa che eredita le debolezze tipiche del modello di offerta parapubblico, quali la scarsa propensione a assumere rischi, la rigidità organizzativa, l'eccesso di specializzazione professionale, i modelli decisionali gerarchici, da un lato, e le limitazioni contrattuali della cooperazione sociale (rigidità dei salari), dall'altro. Quindi, nonostante le intenzioni, molte di queste cooperative semplicemente falliscono l'obiettivo di unire, attraverso la vendita dei servizi al mercato, il fine sociale con quello del vantaggio economico. L'effetto più emblematico di questa contraddizione si registra nel settore dei poliambulatori sociosanitari, dove le cooperative finanziano, con propri capitali, strutture e attrezzature che sono poi usate da medici a partita IVA che impongono tariffe tali da non consentire alla cooperativa di produrre utile e di introdurre facilitazioni economiche all'accesso per i clienti a reddito basso o medio-basso.

Alla fine, le evidenze empiriche disponibili evidenziano come solo una minoranza di cooperative sociali sia motivata da elementi valoriali ed etici e sia caratterizzata da una solidità economica e organizzativa che permette di individuare e introdurre correttivi al rischio di discriminazione all'accesso e a mantenere un orientamento e una consapevolezza circa il ruolo politico della cooperazione nell'ambito del welfare e del sistema socio-economico più generale. Queste cooperative uniscono una capacità strategica, un ancoramento valoriale e una strutturazione organizzativa ed economica che non sono caratteristiche connaturate a una specifica forma giuridica, ma si profilano piuttosto come esito di decisioni, elaborazioni, storie e relazioni con specifici ambienti di riferimento. Per vendere servizi al mercato privato, esse analizzano la domanda, costruiscono alleanze per fornire risposte qualificate, usano le risorse organizzative ed economiche per introdurre correttivi ai rischi di discriminazione all'accesso e, spesso, agiscono attraverso forme di partnership strategica con gli enti pubblici locali.

In altri termini, non è il fatto di essere cooperative sociali che permette a queste organizzazioni di operare in una certa maniera, ma il modo con cui, nella pratica, l'idea di cooperazione è tradotta, vissuta e orientata. Landare verso i mercati privati non è, pertanto, semplice adattamento irriflesso o buona intenzionalità, ma strategia studiata per perseguire un fine distintivo di soggetti che hanno una doppia responsabilità: sia economica e occupazionale verso i soci e i dipendenti sia sociale e politica nel contribuire attivamente alla costruzione di condizioni migliori di tutela e inclusione sociale per chi ha bisogno.

L'analisi dei diversi motivi che spingono le cooperative sociali a entrare nei mercati privati e i differenti rischi di *mission drift* collegati alle diverse traiettorie imprenditoriali, mette a fuoco l'equivoco di fondo del dibattito attuale sulla mercatiz-

zazione che tende ad assumere retoricamente come implicita una vocazione etica e una capacità di tradurre la stessa in pratica che appare piuttosto come un costruito sociale che prende forma attraverso scelte, consapevolezza e condizioni molto precise e per niente scontate.

## 6. Costruire la mercatizzazione: sfide e prospettive

Uno dei principi base dell'economia è che, quando un fornitore deve affrontare una concorrenza più intensa (una domanda più elastica), aumentare il comportamento etico è più costoso e ha un impatto negativo più alto sulla quota di mercato del fornitore; *ceteris paribus*, ciò può spingere i fornitori a prendere "scorciatoie etiche" in risposta all'aumento della concorrenza. L'unica condizione per cui questo rischio non si concretizza è che le preoccupazioni etiche dei fornitori abbiano maggiore rilevanza rispetto a quelle materiali, che fornitori e consumatori siano consequenzialisti sotto il profilo dei valori morali e che il costo marginale delle scelte etiche sia proporzionale alla produzione (Dewatripont, Tirole, 2024). L'assunto teorico della mercatizzazione delle cooperative sociali è che la vendita ai privati è un modo di ampliare i servizi, pensando alle persone che l'offerta istituzionale non raggiunge, in perfetta sintonia con lo spirito di servizio all'interesse comune che ha caratterizzato la nascita della cooperazione sociale e che, di fronte a un'offerta etica, i consumatori saranno più propensi a orientarsi verso la stessa perché capace di soddisfare bisogni e preferenze a loro volta distintive del comportamento umano. La realtà dimostra che questo impianto concettuale è molto debole e rischia di creare aspettative erranee nel mondo della cooperazione e del Terzo settore nonché di ingenerare effetti che minano – invece che rinforzare – un'idea di welfare inclusivo e più giusto.

È evidente che le traiettorie espansive del welfare pubblico sono ormai giunte a un punto di gravissima difficoltà a causa del cambiamento demografico e dell'insostenibilità della leva fiscale per finanziare i servizi, da un lato, e dal cambiamento degli scenari geopolitici con la conseguente corsa al riarmo, dall'altro. Quindi, fasce di popolazione sempre più ampie, avranno necessità di accedere a servizi che non saranno più finanziati come in passato (peraltro, tenendo conto che da sempre la copertura dei servizi sociali in Italia è più bassa della media europea). Le imprese sociali, di cui le cooperative sono uno degli esempi storici più rilevanti a livello internazionale, per loro natura sono organizzazioni finalizzate a mobilitare e coordinare risorse pubbliche, private e di comunità per il raggiungimento di obiettivi di pubblico interesse e, quindi, di inclusione, giustizia, emancipazione, ecc. (Bacchiaga, Borzaga, 2001). Non c'è niente di male né di strano se una parte di finanziamenti per rispondere ai propri fini proviene anche dal mercato privato ed è assolutamente vero che un eccesso di dipendenza nei confronti del finanziamento pubblico ha costituito, nel tempo, un grave deficit di propositività e di capacità di risposta ai bisogni da parte delle cooperative e del Terzo settore in generale.

Lo sviluppo di un'offerta rivolta ai mercati privati, tuttavia, non può avvenire in base a riferimenti astratti e teorici lontani dalla realtà, pena la deriva della mission e lo schianto

economico di molte organizzazioni di fronte a un contesto che richiede per essere agito in modo consapevole e con successo: i) di competenze, strutture e capacità in larga parte da costruire e affatto connaturate nelle forme giuridiche esistenti e ii) di un coerente sistema di preferenze a livello di opinione pubblica e domanda.

Nella fase attuale, la mercatizzazione dei servizi sociali in Italia sembra però assumere i connotati del processo di privatizzazione strisciante tipici dei sistemi di welfare continentali dove il Terzo settore è stato storicamente integrato nelle politiche pubbliche nazionali (Bode, 2007). Per dare maggiore consapevolezza ed energia alla mercatizzazione, facendo uscire le cooperative dal guado in cui sono in larga parte abbastanza impantanate, è necessario avviare almeno alcune azioni strategiche di medio periodo.

La prima è allontanarsi velocemente dalla narrativa che vede la mercatizzazione come logica e spontanea evoluzione della natura interiore della cooperazione sociale. Quando si parla di cooperazione sociale in termini astratti, il rischio è spesso di riferirsi a una categoria dello spirito che non trova conferma sul piano delle evidenze empiriche. Le cooperative sociali sono nella pratica entità plurime che affiancano modelli ancora fermamente legati a valori e radicamenti nelle comunità con altri che divergono per aspetti formalistici, ma non nella sostanza, da normali erogatori di prestazioni a basso costo e a bassa qualità dei servizi. In base ad obiettivi, motivazioni e caratteristiche imprenditoriali e organizzative l'incontro delle cooperative sociali con la mercatizzazione può dare luogo a esiti completamente diversi: una convergenza delle risorse territoriali verso obiettivi comuni, una frammentazione dei sistemi del welfare locale, un aumento o una riduzione delle disuguaglianze sociali. Le traiettorie della cooperazione sociale mettono in crisi le teorizzazioni monolitiche e richiedono che si sviluppi una ricerca e una teoria più raffinata e capace di discernere la dimensione dell'astrazione da quella dei processi storico-sociali concreti attraverso i quali evolvono, si trasformano e si differenziano le cooperative e le organizzazioni di Terzo settore, più in generale.

La seconda necessità, per portare la cooperazione ad affrontare i mercati privati in modo consapevole, è di investire nello sviluppo di competenze e di modelli organizzativi ed economici coerenti con le nuove esigenze produttive e di equilibrio della tenuta economica e del perseguimento della mission sociale.

È un dato incontrovertibile che intere generazioni di dirigenti di cooperative sociali siano cresciute all'interno di ambienti che hanno esaltato principalmente le capacità politiche e negoziali nei confronti della pubblica amministrazione a discapito di competenze quali la gestione di impresa, il management della cultura organizzativa, la valorizzazione delle risorse umane e delle reti di capitale sociale territoriale, ecc. Non è un caso che le cooperative sociali che operano nei mercati privati con successo economico e consapevolezza dei valori e dei rischi di *mission drift* siano anche quelle con dirigenze più qualificate, etiche e aperte al cambiamento e questa indicazione è confermata da un'ampia letteratura scientifica che sottolinea l'assoluta centralità delle dirigenze per lo sviluppo del Terzo settore e delle imprese sociali (Lipinski, Nicholls, 2016). Toccare il tema del-

la qualità della dirigenza significa lavorare sia sulla formazione, sia sulla selezione di quadri e amministratori e, più in generale, implica il riconoscere il principio che è necessario investire anche nel reclutamento di nuovo personale, superando l'approccio tradizionale delle promozioni interne che ha portato a risultati molto positivi in alcuni casi, ma in altri all'occupazione di ruoli strategici da parte di lavoratori per indole e formazione professionale inadatti a gestire certi ruoli. Un particolare elemento di attenzione va posto anche su una formazione e un reclutamento di persone che non siano solo fedeli ai valori e agli stili dominanti. Uno dei grandi problemi delle cooperative sociali è che, in larga parte, esse sono organizzazioni con dirigenze storiche e con culture ammantate da narrative che presentano frequenti derive autoreferenziali. Le osservazioni, mirate al cambiamento e al miglioramento dell'esistente, tendono a essere dunque non di rado viste come critiche inappropriate e da parte di molti giovani lavoratori; ed è proprio il respirare un certo clima di chiusura a costituire uno dei motivi dell'abbandono e della fuoriuscita. Mentre si insiste molto sulla dimensione retributiva come elemento incentivante per il reclutamento e la fidelizzazione del personale, bisogna tenere conto che le motivazioni a aderire a un progetto cooperativo continuano a essere in parte intrinseche anche tra le nuove generazioni e che la possibilità di partecipare attivamente alla costruzione di progettualità è un fattore che per molti rimane centrale per scegliere di diventare operatori (Fazzi, 2025b).

Per quanto riguarda i modelli organizzativi ed economici, è evidente che la mercatizzazione impone di superare le rigidità delle forme parapubbliche di cooperazione sociale improntate sulla rigidità dei processi produttivi e di organizzazione del lavoro. Fondamentale è investire in capacità di lettura dei bisogni e questo rimanda sia a un rafforzamento delle tecnostutture, superando gli approcci degli uffici bandi per intercettare contratti dal pubblico o da fondi vincolati, sia a un radicamento reale alle comunità locali costruito su basi di interazione e coinvolgimento costanti dei diversi portatori di interesse. Le cooperative sociali, per avere successo sui mercati privati, devono attrezzarsi con modelli più flessibili, utilizzando anche forme a rete per aumentare la tipologia di servizi offerti sia in termini quantitativi (per avere le sufficienti economie di scala), sia qualitativi (per rispondere in modo personalizzato ai bisogni). I rapporti collaborativi nei settori innovativi richiedono, inoltre, investimenti economici (per esempio, in personale, in tecnostutture, in comunicazione, ecc.) e questo implica, da un lato, una solidità economico-finanziaria e una capacità di programmazione strategica e, dall'altro, la costruzione di alleanze per condividere investimenti comuni.

Una terza strategia importante per sostenere uno sviluppo della mercatizzazione coerente con le finalità istitutive delle cooperative sociali e l'idea di un welfare locale sostenibile, ma anche teso all'equità e all'inclusività, riguarda i legami con la comunità e con le politiche locali.

Il legame con la comunità e, in particolare, con le organizzazioni che tutelano gli interessi dei cittadini è fondamentale

per fare conoscere l'offerta della cooperazione a persone che non necessariamente vedono con favore la cooperazione sociale o che, più banalmente, non sono in grado di valutare e apprezzare un'eventuale qualità distintiva dei servizi offerti dalle cooperative sociali. L'idea di una cooperazione sociale che da sola sia in grado di vendere servizi e attrarre domanda per il solo fatto di incorporare valori giudicati positivi si è visto essere molto velleitaria. È di conseguenza fondamentale costruire alleanze virtuose con le reti delle organizzazioni di rappresentanza dei consumatori (anziani, famiglie con figli disabili, ecc.) e con l'associazionismo locale per promuovere, orientare e valutare l'offerta dei servizi erogati. Queste alleanze erano costitutive della fase pionieristica della cooperazione sociale e avevano come finalità quella di allargare i confini del welfare, ma si sono poi disperse nel tempo sotto la pressione del filtro della domanda pubblica. La mercatizzazione può essere un'occasione per ricostruire legami per infrastrutturare le reti sociali locali a beneficio sia dei produttori sia dei consumatori e andare oltre una concezione della comunità molto diffusa a seguito dei bandi tematici delle fondazioni che, enfatizzando i principi di coesione tra pochi, sortisce l'effetto paradossale di rafforzare l'esclusione e di sostituire il principio di cittadinanza con quello di collaborazione (Cancellieri, 2025).

Il legame con le politiche del welfare locale è altrettanto, se non ancora più rilevante, per lo sviluppo della mercatizzazione. La responsabilità dei diritti e della cittadinanza non è solo pubblica, ma anche dei cittadini e degli attori sociali e la storia della cooperazione sociale dimostra come l'obiettivo di allargare il perimetro della cittadinanza sia costitutivo non solo della fase pionieristica, ma rappresenti anche un fattore qualificante il ruolo della cooperazione a livello sia simbolico che sostanziale. Mercati e cittadinanza non si coniugano, tuttavia, per automatismo. I mercati privati possono evolvere in modo indipendente e sostitutivo con quelli pubblici, diventando, se gestiti male, strumenti per rinforzare le disuguaglianze, oppure essere sviluppati in sinergia con le politiche che cercano di valorizzare le interazioni e le collaborazioni reciproche in una prospettiva inclusiva e di estensione dei diritti. Tra le esperienze di mercatizzazione più riuscite che le cooperative sociali riescono a portare avanti, alcune sono realizzate in accordo con gli enti locali (ASL, Comuni) per fare in modo che le offerte pubbliche e private si integrino tra loro (per esempio, con poliambulatori in cui sono organizzate serate di informazione su temi della prevenzione con personale pubblico, oppure attraverso l'individuazione di offerte complementari tra assistenza domiciliare pubblica e privata), oppure sviluppando nuovi servizi che attingono in parte a risorse pubbliche (la messa a disposizione di spazi a canone ridotto o in comodato) e in parte al finanziamento su libero mercato. La prospettiva dei mercati privati può essere dunque anche uno strumento per rinforzare le politiche territoriali in un'ottica sinergica e convergente verso obiettivi che massimizzano le capacità e i posizionamenti dei diversi attori, non rinunciando a esercitare da parte della cooperazione sociale un ruolo di attore di policy e di tutela dei soggetti più deboli.

DOI 10.7425/IS.2026.01.02

## Bibliografia

- Bacchiega, A. & Borzaga, C. (2001). Social Enterprises as Incentive Structures: An Economic Analysis. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.). *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, pp. 285-307.
- Balsinger, P. (2019). The Dynamics of Moralized Markets: A Field Perspective. *Socio Economic Review*, vol. 19(1), pp. 59-82.
- Bode, I. (2007). *The Culture of Welfare Markets. The International Recasting of Pension and Care Systems*. London, Routledge.
- Bolton, G. & Ockenfels, A. (2000). A Theory of Equity Reciprocity and Competition. *American Economic Review*, vol. 100, pp. 166-193.
- Borzaga, C. & Fazzi, L. (2000). *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore nonprofit*. Milano, Franco Angeli.
- Borzaga, C. & Fazzi, L. (2014). Civil Society, Third Sector, and Healthcare: The Case of Social Cooperatives in Italy. *Social Science & Medicine*, Dec., vol. 123, pp. 234-241.
- Borzaga, C. & Santuari, A. (2001). Italy: From Traditional Cooperatives to Innovative Social Enterprises. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.). *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, pp. 166-181.
- Cancellieri, A. (2025). Tra sogni e incubi? Il linguaggio magico della rigenerazione urbana dal basso tra depoliticizzazione e ripoliticizzazione. *Politiche Sociali/Social Policies*, 2, pp. 379-399.
- Dewatripont, M. & Tirole, J. (2024). The Morality of Markets. *Journal of Political Economy*, vol. 132(8), pp. 1-22.
- EURICSE (2025). La mercatizzazione dei servizi sociali nel welfare locale in Italia. *Research Report*, Trento, n. 43.
- Fazzi, L. (2025a). La mercatizzazione strisciante: ibridazione, cooperazione sociale e welfare locale in Italia. *Politiche Sociali/Social Policies*, 3, pp. 1-16.
- Fazzi, L. (2025b). 'Come posso essere contento di vendere il mio lavoro a ore?' I lavoratori delle cooperative sociali di fronte alla crisi del welfare. *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 1, pp. 149-167.
- Fazzi, L. & Rosignoli, A. (2025). La collaborazione tra pubblico e terzo settore in Italia: tra innovazione e ambiguità interpretative. *Diritto e Economia del Terzo Settore*, 2, pp. 281-300.
- Fehr, E. & Schmidt, K. M. (2006). The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism - Experimental Evidence and New Theories. In Kolm, S. C. & Ythier, J. M. (Eds.). *Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism*. Amsterdam, Elsevier, pp. 34-47.
- Lipinski, J. & Nicholls, J. (2016). The Role of the Board of Directors in Building Successful Nonprofit Organizations. *Journal of Management Policies and Practices*, vol. 4(1), pp. 1-15.
- Lori, M. & Caramaschi, M. (2026). Trasformazioni della cooperazione sociale in ambito assistenziale. In Fazzi, L. (a cura di). *La mercatizzazione dei servizi sociali: terzo settore, ibridazione e welfare locale in Italia*. Bologna, Il Mulino.
- Ma, L. (2023). Investigating Stakeholders' Reactions to Crises in the Nonprofit Sector through the Lens of Social Identity Theory. *Journal of Public Relations Research*, vol. 35(2), pp. 113-133.
- Marocchi, G. (2024). Le dimensioni della cooperazione sociale: numeri, evoluzioni e articolazioni del fenomeno. *Impresa Sociale*, 4.

Matusiewicz, M. (2025). Endless Growth does not Bring Joy: Income Inequality, Human Development, and Happiness. A Cross-Country Analysis with a Focus on Europe. *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 84(5), pp. 683-694.

Roy, M. J., Eikenberry, A. M. & Teasdale, S. (2021). The Marketization of the Third Sector? Trends, Impacts and Implications,. In Donnelly-Cox, G., Meyer, M. & Wijkström, F. (Eds.). *Research Handbook on Nonprofit Governance*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 371-390.

Suykens, B. & Verschuere, B. (2021). Nonprofit Commercialization. In List, R. (Ed.). *International Encyclopedia of Civil Society*. New York, Springer.

Zak, P. J. (2008). Introduction. In Zak, P. J. (Ed.). *The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton, Princeton University Press, pp. 5-14.