

# La mercatizzazione dei servizi sociali: traiettorie, condizioni e tensioni

Jole Decorte

## 1. Introduzione

Negli ultimi anni il tema della vendita di servizi a privati ha acquisito una crescente centralità nel dibattito su welfare e servizi sociali (Brandsen *et al.*, 2025). Tale attenzione si colloca in un contesto europeo già segnato da recessione, austerità e ristrutturazione del welfare pubblico (Vaughan-Whitehead, 2013), che hanno modificato gli ambienti di policy in cui operano le organizzazioni del Terzo settore (Pape *et al.*, 2020). La ricalibratura dei finanziamenti pubblici ha intensificato le pressioni competitive e le richieste di accountability, rafforzando processi di ibridazione con le logiche di mercato.

Se in passato l'ingresso diretto nel mercato dei servizi a privati da parte delle organizzazioni di Terzo settore era prevalentemente oggetto di analisi critica, nel nuovo contesto esso appare progressivamente normalizzato e integrato nei discorsi pubblici. Questo mutamento non coincide con la risoluzione delle criticità strutturali che caratterizzano il sistema di welfare mix, ma segnala piuttosto una trasformazione del *frame* interpretativo attraverso il quale il mercato viene tematizzato e legittimato. Seguire l'evoluzione del dibattito sulla vendita di servizi ai privati è dunque rilevante perché consente di comprendere non solo le posizioni a favore o contro, ma anche le dinamiche e i fattori che concorrono alla configurazione della discussione. L'articolo cerca di giungere ad una sintesi delle argomentazioni pro e contro la mercatizzazione che contraddistinguono l'analisi del fenomeno, rifiutando esiti che riducano lo stesso entro valutazioni semplificate e invitando a comprenderla come fenomeno che si situa entro un contesto storico e istituzionale specifico e a considerarla nelle sue ambivalenze, come fenomeno non lineare, ma aperto ad una pluralità di esiti possibili.

## 2. Perché entrare nel mercato?

### Il caso italiano nel welfare mix

L'ingresso delle cooperative sociali nei mercati privati non può essere interpretato come semplice evoluzione organizzativa, ma va compreso alla luce della trasformazione del welfare mix e del progressivo mutamento delle condizioni istituzionali in cui il Terzo settore opera. A differenza dei contesti anglosassoni, dove la vendita di servizi alla domanda privata rappresenta storicamente una componente strutturale del non profit (Young, 1998; Kerlin, 2006), l'economia sociale italiana si è sviluppata in stretta integrazione con il settore pubblico e con una forte centratura

sul paradigma dei diritti sociali (Borzaga, Defourny, 2001; Evers, Laville, 2004; Ascoli, Pavolini, 2017).

La cooperazione sociale non nasce come risposta alla volatilità delle donazioni, ma come attore solidaristico volontario e, successivamente, complementare e integrato nell'espansione del welfare locale, consolidata normativamente con la legge 328/2000. In questa configurazione, il mercato è stato a lungo percepito come elemento estraneo o potenzialmente distorsivo rispetto alla missione solidaristica, fondata su finalità di interesse generale, vincolo di non distribuzione degli utili e governance partecipativa (Borzaga, Defourny, 2001; Borzaga, Ianes, 2006).

A partire dal nuovo secolo, tuttavia, seppur lentamente il quadro muta profondamente e con l'avvento delle dinamiche europee di austerità e ristrutturazione dello Stato sociale (Pierson, 2001; Vaughan-Whitehead, 2013; Ferrera, 2016), si pone una crescente enfasi sulla sostenibilità finanziaria del welfare e sull'introduzione di meccanismi competitivi attraverso le direttive sugli appalti pubblici. La regolazione tramite gara sostituisce progressivamente logiche più relazionali e fiduciarie (Ascoli, Pavolini, 2017), comprimendo i margini economici e favorendo economie di scala. La mercatizzazione, in questo quadro, si configura in senso ampio come esito di un processo più allargato di ibridazione delle logiche istituzionali. Accanto alla logica solidaristica originaria, si consolidano logiche pubbliche di accountability e logiche di mercato orientate alla competizione ed all'efficienza (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983; Hwang, Powell, 2009; Reggiardo, 2024). L'orientamento al mercato in senso ampio diviene così progressivamente legittimabile anche in ambiti, come i servizi sanitari, assistenziali e educativi, storicamente ancorati alla regolazione pubblica. Ad accelerare i processi di vendita ai privati, dopo la prima decade del nuovo secolo, concorre sia la rallentata espansione della spesa pubblica, sia l'aumento e la differenziazione dei bisogni sociali che lievitano, per diversi fattori. La flessione delle risorse pubbliche, diventa progressivamente una fonte di vulnerabilità organizzativa (Froelich, 1999; Suykens *et al.*, 2019; Fazzi, 2022) e l'ingresso nei mercati privati si pone come una strategia di diversificazione delle entrate e di recupero di margini di autonomia economica. Contemporaneamente, l'aumento dei bisogni sociali che faticano a trovare risposte, trainato dall'invecchiamento della popolazione, apre alla possibilità di sviluppare nuove forme di offerta sia in un'ottica di garanzia dei diritti di cittadinanza che di possibilità per i cittadini di soddisfare una domanda in larga parte insoddisfatta (o soddisfatta in modo subottimale).

### — 3. Una nuova narrazione che legittima la mercatizzazione

La legittimazione del fenomeno della mercatizzazione verso i privati è, oltre che un fenomeno strutturale, anche un ambito di accettazione di un discorso pubblico. Nel quadro di trasformazione del modello pubblico-centrico si colloca un dibattito sulla mercatizzazione che, lungi dall'essere risolto, appare oggi profondamente riformulato e che porta alla luce tensioni mutate coerentemente con il clima culturale e socio-politico in cui si inseriscono (Roy *et al.*, 2021; Dey, Lehner, 2017).

Se negli anni Novanta e nei primi anni Duemila il mercato (inteso come vendita di servizi al pubblico) era prevalentemente tematizzato come rischio di *mission drift*, di selezione dell'utenza e di snaturamento della funzione solidaristica (James, 1998; Cornforth, 2014; Eikenberry, Kluver, 2004), oggi il lessico dominante si è progressivamente spostato verso categorie quali *scaling*, *performance*, *business model* e "sostenibilità economica" (Venturi, Zandonai, 2014; Sandberg, Robichau, 2022), quindi, in sostanza, il tema maggiormente oggetto di confronto si è spostato dalla coerenza alla *mission*, al modo in cui porsi con successo sul mercato privato, così assumendo implicitamente che esso sia un orizzonte verso cui tendere. Il riferimento alla governance pubblica, al radicamento territoriale e alla dipendenza strutturale dalle politiche locali tende, invece, a essere marginalizzato nel discorso corrente e la relazione con lo Stato non è più tematizzata come nodo politico-istituzionale, ma trattata prevalentemente come vincolo tecnico o come limite alla crescita organizzativa (Ascoli, Pavolini, 2017). Questo mutamento segnala un diverso meccanismo di costruzione sociale del dibattito poiché il mercato viene presentato non più come alternativa ideologica, ma come spazio neutro di opportunità, spesso associato a dinamiche di efficienza e selezione virtuosa. Come evidenziano gli studi sull'*embeddedness* e sulla costruzione sociale dei mercati, questi ultimi sono sempre istituzionalmente e culturalmente situati (Polanyi, 1968; Granovetter, 1985) ed è nel momento in cui questa via viene percepita come "legittima" che si innesca un effettivo terreno d'azione, portando perfino ad un ribaltamento delle precedenti narrazioni dominanti. In quest'ottica, con la consapevolezza che il mercato è un dispositivo selettivo che premia organizzazioni dotate di capitale finanziario, competenze manageriali e capacità di assorbire i costi di ingresso, si viene a creare una pressione competitiva che, nelle sue forme più estreme, considera superato il riferimento alle logiche fondative della cooperazione sociale solidaristica o, quantomeno, si muove entro un sistema di riferimenti che premia e ammira innanzitutto il successo di mercato, mancando di interrogarsi sulle implicazioni politiche e valoriali.

La rappresentazione del mercato come spazio di emancipazione organizzativa può portare, inoltre, al ribaltamento della concezione dei diritti sociali come responsabilità pubbliche (Borzaga, Defourny, 2001; Evers, Laville, 2004), inquadrando gli interventi sociali come attività economiche che discendono dall'iniziativa privata. In questa prospettiva, la traslazione del rischio e della responsabilità verso il mercato può produrre uno slittamento normativo, per cui ciò che era concepito come diritto tende a essere reinterpretato come servizio acquistabile (Bode, 2008; Dey, Lehner, 2017).

Inoltre, l'argomento della non sostenibilità del welfare pubblico, frequentemente evocato nel dibattito politico, si inserisce nel più ampio processo di *retrenchment* e ristrutturazione dello Stato sociale europeo (Pierson, 2001; Ferrera, 2016), una narrativa che contribuisce a rafforzare una rappresentazione di inevitabilità della privatizzazione e della liberalizzazione, anche in assenza di evidenze univoche circa l'insostenibilità sistemica del modello. Il dibattito pubblico tende così a naturalizzare la presenza del mercato come unica risposta possibile, piuttosto che come opzione politicamente e istituzionalmente situata (Crespy, 2016).

In questo senso, la rilevanza attuale del tema della mercatizzazione verso i privati non risiede soltanto nella sua diffusione empirica, ma nel fatto che essa rappresenta un punto di ridefinizione dell'identità del Terzo settore. Se il mercato diventa legittimo nel discorso, la questione successiva è capire come opera concretamente, ovvero non come semplice canale di entrata, ma come meccanismo selettivo.

### — 4. Il mercato come dispositivo di selezione: domanda, organizzazioni e innovazione

Se le sezioni precedenti hanno mostrato come l'ingresso nei mercati privati sia divenuto strutturalmente praticabile e culturalmente legittimo, occorre ora interrogarsi sul meccanismo attraverso cui esso opera. Il punto analitico non è semplicemente che il mercato amplia l'offerta o diversifica le entrate, ma che esso ristruttura i criteri di accesso, di sopravvivenza organizzativa e di legittimazione dell'innovazione. In questa prospettiva, coerentemente con la tradizione dell'*embeddedness* (Polanyi, 1968; Granovetter, 1985), il mercato può essere interpretato come un dispositivo di selezione istituzionalmente situato.

Un primo livello riguarda la domanda. Nei servizi alla persona, la traduzione del bisogno in domanda non è un processo neutro: essa dipende da risorse economiche, competenze culturali e capacità di articolazione pubblica (Fraser, 1989). La mercatizzazione tende dunque a selezionare ciò che è "domandabile" e solvibile, più che ciò che è socialmente più urgente. Come evidenziato nella letteratura sulla *marketization* dei servizi sociali (Bode, 2008; Eikenberry, Kluver, 2004), l'esposizione a ricavi commerciali può incentivare una maggiore attenzione ai segmenti di utenza in grado di sostenere economicamente l'offerta, con possibili effetti di *mission drift* quando le preferenze della domanda pagante e i bisogni dei gruppi più vulnerabili divergono (Cornforth, 2014; Santos *et al.*, 2015).

Un secondo livello concerne le organizzazioni. L'ingresso nei mercati privati richiede capitale iniziale, competenze manageriali e capacità di assorbire il rischio. Tali requisiti risultano più facilmente disponibili in organizzazioni di maggiore dimensione, mentre rappresentano una soglia di accesso significativa per realtà più piccole. La letteratura sulla dipendenza dalle risorse e sull'ibridazione organizzativa mostra come la diversificazione commerciale non sia distribuita uniformemente, ma favorisca attori già strutturati (Froelich, 1999; Suykens *et al.*, 2019; Hwang, Powell, 2009). La mercatizzazione produce così non solo differenziazione strategica,

ma anche selezione organizzativa. Inoltre, l'espansione e la replicabilità, tipiche delle strategie di mercato, possono entrare in tensione con il radicamento territoriale e con l'*embeddedness* relazionale che costituiscono tratti distintivi dell'impresa sociale italiana (Borzaga, Musella, 2020).

Un terzo livello riguarda l'innovazione. Nel Terzo settore l'innovazione è spesso incrementale e radicata nelle pratiche e nei bisogni locali (Fazzi, 2019). Tuttavia, nei mercati competitivi essa è ulteriormente sottoposta a un criterio di commerciabilità e sostenibilità economica nel tempo (Dacin *et al.*, 2011). Sopravvive più facilmente l'innovazione economicamente resiliente, non necessariamente quella più equa o redistribuitiva. Questo spostamento dei criteri di selezione può ridurre lo spazio per innovazioni universalistiche quando la domanda solvibile non coincide con i bisogni più intensi: l'orientamento alla domanda solvibile può così spostare progressivamente l'asse dell'innovazione verso segmenti di popolazione in grado di pagare, attenuando la funzione universalistica che ha storicamente caratterizzato la cooperazione sociale.

Alcune esperienze nel campo dei servizi sanitari e sociosanitari rendono visibile tale tensione. Progetti nati con l'intento di coniugare accessibilità economica e qualità professionale possono trovarsi esposti a rischi di insolvenza che mettono in discussione la sostenibilità dell'investimento, evidenziando come il mercato non premi automaticamente l'orientamento sociale, ma selezioni sulla base della tenuta economica. In assenza di strumenti pubblici di mutualizzazione del rischio, la qualità può trasformarsi in fattore di vulnerabilità.

La maggiore legittimazione contemporanea dei mercati privati non coincide, dunque, con la risoluzione delle tensioni storiche della cooperazione sociale. Essa ridefinisce, piuttosto, i criteri di allocazione delle prestazioni, trasformando progressivamente il welfare dei diritti in un welfare in cui l'accesso tende a dipendere dalla capacità di formulare domanda e di pagamento.

## 5. Le direzioni della mercatizzazione: autonomia, innovazione e ridefinizione dei diritti

Se quanto detto nel precedente paragrafo porta a considerare i rischi connessi all'assunzione di una maggiore rilevanza dal mercato privato, vi sono al tempo stesso ragioni che portano ad individuarne i benefici, ulteriori rispetto a quelli evidenziati in precedenza, che si limitano meramente a considerare la mercatizzazione come un dato di fatto, come una direzione da perseguire in quanto inevitabile o naturale.

Una parte del dibattito recente tende a considerare infatti l'ingresso nei mercati privati non come uno scarto rispetto alla missione originaria del Terzo settore, ma come una possibile traiettoria evolutiva in contesti di crescente pressione sulle risorse pubbliche (Roy *et al.*, 2021; Crespy, 2016). In questa prospettiva, la vendita ai privati viene associata a una serie di potenziali benefici organizzativi e sistemici.

Un primo argomento riguarda il miglioramento del *matching* tra domanda e offerta: il rapporto diretto con utenti pagan-

ti dovrebbe rafforzare la responsabilità verso i beneficiari e ridurre le rigidità categoriali del finanziamento pubblico, in cui il terzo pagatore attenua la relazione tra qualità percepita e sostenibilità economica (Twersky, Reichheld, 2019). La logica di mercato viene così presentata come dispositivo capace di aumentare la reattività organizzativa e di premiare le offerte più coerenti con i bisogni espressi.

Un secondo argomento concerne l'autonomia progettuale. La diversificazione delle entrate, riducendo la dipendenza da bandi e capitolati predefiniti, può ampliare i margini di libertà strategica e rafforzare la capacità decisionale delle organizzazioni (Vaceková *et al.*, 2017). In questo quadro, la mercatizzazione è collegata anche alla promozione dell'innovazione, l'esposizione a pressioni competitive solleciterebbe l'introduzione di nuovi servizi, modelli organizzativi e partnership orientate alla sostenibilità economica e alla creazione di valore (Ramus *et al.*, 2018). L'ibridazione tra logiche sociali ed economiche, lungi dall'essere un'anomalia, verrebbe così interpretata come una rinegoziazione virtuosa dei confini organizzativi (Besharov, 2022; Sandberg, Robichau, 2022).

La mercatizzazione viene, inoltre, associata a un possibile rafforzamento della solidità economica, con effetti indiretti sulla qualità del lavoro e sulla capacità di attrarre competenze professionali (Baluch, Ridder, 2021). In questa visione, maggiori margini economici permetterebbero investimenti, miglioramenti salariali e consolidamento organizzativo, contribuendo a superare la fragilità storica di molte cooperative sociali. Alcuni autori arrivano a sostenere che un ruolo economico più rilevante possa tradursi in maggiore legittimazione politica e capacità di advocacy (Han, 2017), fino a ipotizzare una funzione "moralizzante" del Terzo settore nei mercati, capace di integrare principi etici nelle dinamiche competitive (Bruni, Zamagni, 2015).

## 6. Le tensioni della mercatizzazione

### 6.1 Bisogni, domanda e miopia organizzativa

Una parte importante del consenso contemporaneo verso la mercatizzazione poggia sull'idea che il mercato permetta risposte più tempestive e aderenti ai bisogni rispetto alla filiera pubblica, spesso rappresentata come rigida e poco reattiva. In questa lettura, il contatto diretto con l'utenza pagante tradurrebbe più rapidamente le preferenze in offerta, riducendo le asimmetrie informative e premiando la capacità di adattamento. Alcuni studi in ambito di *market orientation*, coerentemente, associano l'orientamento al mercato a una maggiore soddisfazione degli utenti (Shoham *et al.*, 2006). Tuttavia, questa aspettativa diventa fragile quando si sposta l'attenzione dalla "domanda espressa" alla struttura sociale dei bisogni e alle condizioni che permettono di formularli, sostenerli e renderli visibili.

Il punto non è negare che in contesti mercatizzati alcune organizzazioni riescano a riorganizzare l'offerta in modo più agile, ma chiarire quale idea di bisogno venga operativizzata. Nei servizi alla persona, la traduzione del bisogno in domanda non è un processo neutro, ma è mediato da risorse economiche, competenze culturali, capacità di articolazione e accesso all'informazione. Ne deriva che la mercatizzazione

tende a selezionare ciò che è “domandabile” e “pagabile”, non ciò che è socialmente più rilevante o urgente. Questa torsione richiama la critica di Fraser (1989) sulla politicizzazione del discorso dei bisogni, secondo cui il potere di definire ciò che conta come bisogno legittimo non è distribuito equamente, e nei mercati dei servizi sociali tende a coincidere con la capacità di rendere la domanda efficace.

Inoltre, la promessa di personalizzazione, spesso associata al mercato, si scontra con vincoli organizzativi e valutativi. Personalizzare non significa solo “alzare la qualità” di un servizio richiesto, ma disporre di capacità di *assessment*, strumenti di valutazione e margini operativi che permettano di calibrare l'intervento. In molte configurazioni, specie dove l'imprinting pubblico è forte, la funzione valutativa resta esterna o debole, e l'organizzazione finisce per reagire alle richieste più visibili, spostando l'attenzione dall'analisi dei bisogni reali alla produzione di servizi “ad alta qualità” per la domanda solvibile. Qui emerge una forma di miopia organizzativa, infatti la qualità diventa risposta performante a preferenze espresse, ma non necessariamente risposta a necessità latenti. In questo senso, la mercatizzazione può semplicemente sostituire rigidità burocratiche con rigidità di mercato, dove la selezione avviene per capacità di domanda, non per intensità del bisogno.

Infine, la tensione tra standardizzazione e personalizzazione è strutturale. La competizione spinge verso formati più standardizzabili e comunicabili, mentre l'efficacia sociale richiede spesso adattamenti situati e lavoro relazionale. La letteratura segnala risultati ambivalenti su questo, e accanto alle evidenze “pro-utente” della *market orientation*, (Shoham *et al.*, 2006), studi mostrano rischi di distorsione della qualità (Valentinov, 2008) e di compressione delle componenti relazionali (Eikenberry, Kluver, 2004), oltre al fatto che la personalizzazione può essere promessa retorica più che trasformazione reale (Liket, Maas, 2015), soprattutto in organizzazioni che adottano modelli di governo verticali e faticano a riconfigurarsi verso l'inclusione (Hwang, Powell, 2009). Il nodo, allora, non è se il mercato renda possibili risposte migliori, ma a quali condizioni esso renda visibili i bisogni e non solo le domande.

## 6.2 Dalla funzione redistributiva alla “fascia grigia”

Un ulteriore elemento utile a densificare l'analisi, connesso alla capacità di risposta dei bisogni, riguarda l'impatto della mercatizzazione sulle disuguaglianze di accesso. Una parte delle giustificazioni “benevole” sostiene che l'ingresso nel mercato da parte di attori non lucrativi possa ridurre le disuguaglianze poiché le imprese sociali, non essendo guidate dalla massimizzazione del profitto, potrebbero offrire prezzi calmierati, differenziazioni tariffarie e reinvestire eventuali surplus a favore dei più vulnerabili. Sul piano normativo, questa aspettativa è coerente con l'idea di impresa sociale europea come istituzione orientata all'interesse generale, con vincoli sulla distribuzione e governance aperta (Borzaga, Defourny, 2001), e con la tradizione cooperativa di “preoccupazione per la comunità” (ICA, 1995). Tuttavia, questa traiettoria redistributiva è spesso ostacolata da condizioni strutturali. Quando la redditività è bassa o instabile, i margini da reinvestire non sono un dato, ma un'eccezione. Ne

deriva che la mercatizzazione può trasformarsi meno in un canale redistributivo e più in un meccanismo di compensazione interna dove i ricavi da privati servono a coprire costi di struttura o a stabilizzare bilanci fragili. In parallelo, aumenta la probabilità che l'organizzazione orienti l'offerta verso segmenti *able to pay*, privilegiando casi meno onerosi o più prevedibili. Questo è precisamente uno dei meccanismi critici discussi nella letteratura sulla *marketization* e sul *mission drift* connessa al fatto che quando cresce la dipendenza dal reddito commerciale, la logica di mercato può prevalere sulla missione, soprattutto se i bisogni dei beneficiari entrano in conflitto con le preferenze della domanda pagante (Eikenberry, Kluver, 2004; Santos *et al.*, 2015).

Il modo in cui molte organizzazioni risolvono pragmaticamente questa tensione è ciò che nel dibattito italiano viene spesso chiamato lavoro sulla “fascia grigia”: non i più poveri (che “dovrebbero” coprire le politiche pubbliche), non i ricchi (che andrebbero dal privato for-profit), ma il ceto medio e medio-basso che cerca servizi accessibili. Questo compromesso, pur razionale dal punto di vista organizzativo, potrebbe d'altra parte rafforzare una configurazione duale in cui il Terzo settore diventa *provider* per chi può pagare qualcosa, mentre i bisogni più gravi restano confinati a un pubblico impoverito e residuale. In altri termini, la mercatizzazione può essere compatibile con la missione solo come strategia “riparativa” (posti gratuiti, dilazioni, quote calmierate), ma tende a spostare l'asse dell'azione dal conflitto sulle disuguaglianze alla gestione selettiva dell'accesso. Questa trasformazione è coerente con l'osservazione di Defourny e Nyssens (2014) sul rischio che l'economia sociale, se spinta verso mercati competitivi senza adeguate cornici regolative, finisca per migliorare la qualità dei servizi per chi ha già risorse, lasciando indietro chi ha bisogni maggiori.

## 6.3 Cliente, scelta e accountability: il consumerismo è un'illusione nei servizi sociali?

Una promessa ricorrente nella legittimazione della mercatizzazione riguarda l'aumento del “potere” dell'utente: se l'utente paga, può scegliere; se può scegliere, può premiare qualità e punire inefficienza. Questa è una versione semplificata del modello *exit/voice* di Hirschman (1970), spesso richiamata nel discorso politico come *empowerment* del cittadino-consumatore. Nel lessico contemporaneo della *social entrepreneurship*, ciò si accompagna all'idea di beneficiario come cliente e al ricorso a pratiche manageriali centrate sull'esperienza utente (Sandberg, Robichau, 2022).

Il punto critico è che nei servizi sociali tale consumerismo funziona male perché i mercati sono spesso sottili, poiché vi sono poche alternative reali, forte asimmetria informativa, alta dipendenza relazionale, costi di *switching* elevati. In molte aree di welfare (cure, assistenza domiciliare, educativa), l'utente non esercita un vero *exit* perché l'offerta è scarsa e la domanda eccede. Di conseguenza, il potere del cliente è spesso più retorico che effettivo e l'organizzazione può diventare più attenta alla soddisfazione dichiarata, ma questo non equivale ad *accountability* democratica né a qualità sostantiva. Inoltre, la categoria di “cliente” può produrre un effetto di spostamento dei criteri decisionali poiché ciò che entra nell'agenda organizzativa è ciò che è richiesto da

chi paga. Quando clienti paganti e beneficiari vulnerabili non coincidono, l'organizzazione affronta un paradosso tipico delle organizzazioni ibride, ovvero accontentare uno stakeholder può peggiorare l'esito per un altro (Jay, 2013). Questo non implica automaticamente *mission drift*, ma rende più frequente la gerarchizzazione degli stakeholder sulla base della loro rilevanza economica. In tale quadro, la mercatizzazione non potenzia necessariamente la *voice* collettiva; può, al contrario, indebolire la dimensione politica dell'azione sociale, riconfigurando l'utenza come pubblico di mercato e non come cittadinanza portatrice di diritti.

#### 6.4 Autonomia, isomorfismo e capacità strategica

La retorica corrente tende a opporre un pubblico burocratico a un mercato agile, ma la letteratura istituzionale suggerisce che le organizzazioni tendono a riprodurre logiche dominanti del campo per ottenere legittimità (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983). Ne consegue che molte cooperative, anche quando entrano nel privato, continuano a operare con assetti e culture "pubblico-centriche": procedure, rigidità interne, bassa propensione al rischio, segmentazione tra "unità mercato" e "unità appalti". Il risultato non è flessibilità, ma un'ibridazione diseguale dove una parte dell'organizzazione viene mercatizzata, mentre il core resta isomorfo.

In questo senso, la mercatizzazione è un test di capacità strategica nella quale solo alcune organizzazioni riescono a trasformare l'autonomia finanziaria in autonomia progettuale; altre traducono l'entrata sul mercato in semplice sopravvivenza economica, senza innovazione sostantiva.

#### 6.5 Lavoro sociale tra motivazione ideale e pressione performativa

Uno degli effetti della mercatizzazione meno esplorati, ma analiticamente decisivi, riguarda il lavoro sociale. Se il mercato opera come dispositivo di selezione delle organizzazioni, delle innovazioni e dei segmenti di utenza, esso interviene inevitabilmente anche sulla struttura occupazionale, sulle motivazioni e sull'equilibrio tra dimensione professionale ed etica del lavoro cooperativo. La cooperazione sociale italiana si è sviluppata, sin dalle sue origini, come spazio capace di attrarre lavoratori fortemente motivati sul piano ideale, disponibili ad accettare retribuzioni contenute in cambio di un elevato senso di utilità sociale e appartenenza valoriale. La letteratura sulle motivazioni nel settore cooperativo ha evidenziato come la combinazione tra finalità solidaristiche, governance partecipativa e radicamento comunitario favorisca forme di motivazione intrinseca più intense rispetto ad altri contesti organizzativi (Eikenberry, Kluver, 2004). In questa configurazione, l'identificazione con la missione svolge una funzione compensativa rispetto a salari modesti e a condizioni lavorative talvolta impegnative.

L'ingresso nei mercati privati altera, tuttavia, questo equilibrio in modo non lineare. Da un lato, la diversificazione delle entrate è spesso presentata come strumento per rafforzare la sostenibilità economica e, indirettamente, migliorare le condizioni del lavoro. Dall'altro, le evidenze empiri-

che mostrano che tale esito non è affatto garantito. Analisi recenti sulle cooperative sociali italiane evidenziano come l'aumento della dimensione organizzativa e della quota di ricavi commerciali non si traduca automaticamente in un incremento del costo del lavoro pro capite né in una maggiore valorizzazione salariale (Bernardoni, Picciotti, 2024). In fasi intermedie di commercializzazione, le organizzazioni possono trovarsi in una condizione di "doppia dipendenza dalle risorse", costrette a rispondere contemporaneamente a logiche pubbliche e a pressioni di mercato, con effetti di compressione sui margini e, talvolta, sulle retribuzioni (Ghosh Moulick *et al.*, 2020). Parallelamente, muta la composizione professionale richiesta. L'operatività nei mercati privati, specie in ambiti ad alta specializzazione come quelli sanitari o sociosanitari, implica il reclutamento di figure dotate di competenze tecniche e orientamento al mercato, talvolta provenienti dal settore profit. Questo processo introduce professionalità meno legate alla missione cooperativa e più attente alle condizioni economiche dell'ingaggio. La cooperativa, in questi casi, non attrae soltanto lavoratori *motivationally driven*, ma entra in competizione su un mercato del lavoro in cui il potere contrattuale di alcune figure è elevato. La tensione tra equità interna e necessità di assicurare competenze strategiche può così generare asimmetrie retributive e difficoltà di coesione organizzativa.

Se l'identità cooperativa si fondava su un equilibrio tra motivazione intrinseca e sostenibilità economica limitata, ma stabile, l'esposizione a dinamiche competitive può accentuare la dimensione performativa del lavoro e maggiore attenzione alla qualità percepita dal cliente pagante, alla misurabilità dei risultati, alla reputazione commerciale. In assenza di adeguati dispositivi di governance partecipativa e di riconoscimento simbolico, tale spostamento può erodere progressivamente quella componente motivazionale che aveva storicamente costituito uno dei principali asset distintivi della cooperazione sociale. In questo senso, la mercatizzazione non agisce solo sul piano delle entrate o dell'organizzazione dei servizi, ma incide sulla natura stessa del lavoro sociale, trasformandolo da pratica fortemente ancorata alla promozione dei diritti a prestazione professionalizzata inserita in un contesto competitivo. L'esito di tale trasformazione in alcune configurazioni può favorire maggiore specializzazione e consolidamento organizzativo; in altre, può produrre tensioni identitarie, aumento del turnover e progressiva convergenza verso modelli occupazionali simili a quelli dell'impresa tradizionale.

### 7. La mercatizzazione come processo ambivalente e politicamente situato

La mercatizzazione del Terzo settore, e in particolare della cooperazione sociale italiana, non può essere interpretata né come semplice adattamento tecnico a vincoli economici, né come tradimento lineare della missione originaria. Essa si configura piuttosto come un processo istituzionalmente situato, culturalmente legittimato e strutturalmente ambivalente.

Il primo elemento che emerge con chiarezza è che il ritorno del mercato non avviene in un vuoto normativo, ma dentro una

trasformazione più ampia del welfare europeo e che ad oggi la cooperazione sociale si muove in un ambiente in cui il mercato non è più tematizzato come minaccia ideologica, bensì come opzione "naturale", spesso presentata come inevitabile. Tuttavia, l'analisi delle diverse dimensioni – bisogni, disuguaglianze, potere del cliente, autonomia organizzativa, lavoro sociale – evidenzia che la mercatizzazione non risolve i dilemmi storici del welfare mix, ma li ricompone in forme nuove.

Nel complesso, la mercatizzazione non appare come un destino lineare, né come una semplice scelta strategica. È un processo ambivalente che crea spazi di autonomia e innova-

zione, ma al tempo stesso riattiva tensioni profonde relative alla natura dei diritti sociali, alla funzione redistributiva del welfare e all'identità pubblica delle imprese sociali.

La questione analitica, allora, non è stabilire se il mercato sia "compatibile" o "incompatibile" con la cooperazione sociale. È piuttosto interrogarsi sulle condizioni istituzionali, organizzative, culturali e regolative che rendono possibile una mercatizzazione non selettiva, non regressiva e non riduttiva rispetto alla missione originaria.

DOI 10.7425/IS.2026.01.08

## Bibliografia

- Ascoli, U. & Pavolini, E. (a cura di) (2017). *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*. Bologna, Il Mulino.
- Baluch, A. M. & Ridder, H.-G. (2021). Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 50(3), pp. 598-625.
- Bernardoni, A. & Picciotti, A. (2024). Relazione tra redditività e dimensione aziendale nelle cooperative sociali italiane. *Impresa Sociale*, n. 4.
- Besharov, M. (2022). Organizational Hybridity, Social Enterprise, and Social Innovation: Disentangling Concepts to Advance Theory and Practice. In Vaccaro, A. & Ramus, T. (Eds.). *Social Innovation and Social Enterprises. Toward a Holistic Perspective*. New York, Springer, pp. 15-33.
- Bode, I. (2008). *The Culture of Welfare Markets*. London, Routledge.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). Conclusions: Social Enterprises in Europe. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.) *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge, pp. 224-238.
- Borzaga, C. & Ianes, A. (2006). *L'economia della solidarietà*. Roma, Donzelli Editore.
- Borzaga, C. & Musella, M. (a cura di) (2020). *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. IV Rapporto Iris Network*. Trento, Iris Network.
- Brandsen, T., Mendonça, P. & Smith, S. (2025). Theory of the Third Sector. In Bassi A., Aquino Alves, M. & Cordery, C. (Eds.). *The Future of Third Sector Research*. New York, Springer.
- Bruni, L. & Zamagni, S. (2015). *L'economia civile*. Bologna, Il Mulino.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and Combating Mission Drift in Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, vol. 10(1), pp. 3-20.
- Crespy, A. (2016). *Welfare Markets in Europe: The Democratic Challenge of European Integration*. London, Palgrave Macmillan.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, vol. 22(5), pp. 1203-1213.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2013). Social Co-operatives: When Social Enterprises Meet the Co-operative Tradition. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), pp. 11-33.
- Dey, P. & Lehner, O. (2017). Registering Ideology in the Creation of Social Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 142, pp. 753-776.

- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48(2), pp. 147-160.
- Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector. *Public Administration Review*, vol. 64(2), pp. 132-140.
- Evers, A. & Laville, J.-L. (2004) (Eds.). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Fazzi, L. (2019). *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore*. Milano, Franco Angeli.
- Fazzi, L. (2022). Sussidiarietà e coprogettazione: un legame implicito o ancora da costruire? *Impresa Sociale*, n. 4.
- Ferrera, M. (2016). *Rotta di collisione. Euro contro welfare?* Roma-Bari, Laterza.
- Fraser, N. (1989). Talking about Needs: Interpretive Contests as Political Conflicts in Welfare-State Societies. *Ethics*, 99(2), pp. 291-313.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), pp. 246-268.
- Ghosh Moulick, A., Alexiou, K., Dowin Kennedy, E. & Parris, D. L. (2020). A Total Eclipse of the Heart: Compensation Strategies in Entrepreneurial Nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 35(4), p. 10595.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, vol. 91(3), pp. 481-510.
- Han, J. (2017). Social Marketisation and Policy Influence of Third Sector Organisations. *Voluntas*, vol. 28(3), pp. 1209-1225.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard, Harvard University Press.
- Hwang, H. & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity. *Administrative Science Quarterly*, vol. 54(2), pp. 268-298.
- International Co-operative Alliance, ICA (1995). *Statement on the Co-operative Identity*. International Co-operative Alliance. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- James, E. (1998). Commercialism among Nonprofits. In Weisbrod, B. (Ed.). *To Profit or not to Profit*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 271-286.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 56(1), pp. 137-159.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe. *Voluntas*, vol. 17, pp. 246-262.
- Liket, K. C. & Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), pp. 268-296.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83(2), pp. 340-363.
- Pape, U., Brandsen, T., Pahl, J. B., Pielniński, B., Baturina, D., Brookes, N., ChavesÁvila, R., Kendall, J., Matančević, J., Petrella, F., Rentzsch, C., Richez-Battesti, N., Savall-Morera, T., Simsa, R. & Zimmer, A. (2020). Changing Policy Environments in Europe and the Resilience of the Third Sector. *Voluntas*, vol. 31(1), pp. 238-249.

- Pierson, P. (Ed.) (2001). *The New Politics of the Welfare State*. Oxford, Oxford University Press.
- Polanyi, K. (1968). Our Obsolete Market Mentality. In Dalton, G. (Ed.) *Primitive, Archaic and Modern Economies*. Boston, Beacon Press, pp. 59-77.
- Ramus, T., La Cara, B., Vaccaro, A. & Brusoni, S. (2018). Social or Commercial? *Business Ethics Quarterly*, vol. 28(4), pp. 463-492.
- Reggiardo, A. (2022). The Hybridization of the Third Sector. Notes on the Debate. *Autonomie locali e servizi sociali*, 2, pp. 383-404.
- Roy, M. J., Eikenberry, A. & Teasdale, S. (2021). The Marketization of the Third Sector? In Donnelly-Cox, G., Meyer, M. & Wijkström, F. (Eds.). *Research Handbook on Nonprofit Governance*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 371-390.
- Sandberg, B. & Robichau, R. W. (2022). The Hybridization of Meaningful Nonprofit Work. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 51(3), pp. 606-632.
- Santos, F. M., Pache, A.-C. & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), pp. 36-58.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35(3), pp. 453-476.
- Suykens, B., De Rynck, F. & Verschuere, B. (2019). Influence of Public Sector Reforms on Nonprofit Advocacy. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 30(2), pp. 339-351.
- Twersky, F. & Reichheld, F. (2019). Why Customer Feedback Tools are Vital for Nonprofits. *Harvard Business Review*, Feb. 4, pp. 1-6.
- Vaceková, G., Valentinov, V. & Nemeč, J. (2017). Rethinking Nonprofit Commercialization. *Voluntas*, vol. 28(5), pp. 2013-2123.
- Valentinov, V. (2008). The Economics of the Non-distribution Constraint. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(1), pp. 35-52.
- Vaughan-Whitehead, D. (2013) (Ed.). *Public Sector Shock. The Impact of Policy Retrenchment in Europe*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (2014). *Ibridi organizzativi*. Bologna, Il Mulino.
- Young, D. R. (1998). Commercialism in Nonprofit Social Service Associations. In Weisbrod, B. (Ed.). *To Profit or not to Profit*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 195-216.