

# Economia sociale e vocazione politica: oltre la militanza e la disillusione

Gianluca Salvatori

## Abstract

Il contributo analizza il percorso storico dell'economia sociale in Italia a partire dagli anni Settanta, utilizzando la cooperazione sociale come caso paradigmatico per esaminare il nesso tra azione economica, ispirazione valoriale e vocazione politica. Attraverso una prospettiva storico-analitica che integra teoria istituzionale, economia politica e teoria democratica, il testo ripercorre le principali fasi di sviluppo: la fase fondativa, come risposta al disincanto post-ideologico; l'istituzionalizzazione indotta dal *New Public Management*; il rischio di isomorfismo e mercatizzazione nel periodo neoliberale; e le sfide aperte dalla Grande Recessione del 2008. Il contributo sostiene che il concetto di economia sociale, nella sua declinazione europea contemporanea, offre non soltanto un modello economico alternativo, ma una proposta di riorganizzazione del rapporto tra mercato, Stato e società civile. Riprendendo il framework polanyiano del "doppio movimento" – aggiornato alla luce del dibattito teorico più recente – e la teoria hirschmaniana dell'alternanza tra sfera pubblica e sfera privata, si argomenta che le organizzazioni di economia sociale si trovano oggi dinanzi a una finestra di opportunità storica per riaffermare il proprio potenziale trasformativo, a condizione di superare le dinamiche di adattamento isomorfo che ne hanno a lungo compresso la dimensione politica.

**Parole chiave:** economia sociale; impresa sociale; cooperazione sociale; *New Public Management*; isomorfismo istituzionale; welfare mix; trasformazione sociale.

## 1. Introduzione: oggetto, approccio e struttura del contributo

A cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta, mentre il Paese cambiava profondamente per l'azione sovrapposta di crisi economica e irrequietezza sociale, cominciò a farsi strada in Italia un'inedita esperienza di impegno civico combinato con forme di attività economica a finalità occupazionale e sociale, che introduceva molti dei temi riconducibili in anni più recenti al concetto di economia sociale. L'espressione più evidente e innovativa di questa novità si può ricondurre alla nascita della cooperazione sociale, che dopo un lungo processo di incubazione e sperimentazione venne formalizzata a livello normativo con la Legge 381/1991. Una legge ben presto divenuta un riferimento internazionale, segnando un ruolo di anticipazione dell'Italia rispetto a tendenze che negli anni successivi si sarebbero manifestate in molti altri Paesi, spesso in forme mutate proprio dall'esperienza italiana (Evers, Laville, 2004; Borzaga, 2021; Borzaga, Ianes, 2021).

Il presente contributo si propone di analizzare questo percorso secondo una prospettiva storico-analitica, che assume la cooperazione sociale italiana come caso paradigmatico attraverso cui leggere l'evoluzione dell'economia sociale nel suo complesso e il suo rapporto con la dimensione politica. L'approccio adottato non è di tipo strettamente storico-descrittivo, ma intende piuttosto utilizzare la ricostruzione diacronica come strumento di analisi teorica: identificare, cioè, i meccanismi strutturali che hanno plasmato il percorso delle organizzazioni di economia sociale in risposta ai mutamenti del contesto istituzionale, economico e culturale. In questo senso il lavoro si colloca all'intersezione tra

teoria istituzionale, economia politica e teoria democratica, facendo ricorso a contributi provenienti da tradizioni disciplinari differenti, ma convergenti nell'obiettivo di comprendere il nesso tra azione economica collettiva e trasformazione sociale.

La novità introdotta nel dibattito contemporaneo dall'uso del concetto di "economia sociale" – e già prima dal concetto di "impresa sociale" – rispetto a "Terzo settore", "non profit", o alle altre espressioni finora utilizzate più frequentemente – consiste principalmente nella proposta di un approccio che intende superare programmaticamente i limiti di una definizione in negativo o puramente complementare rispetto ad altre entità, per affermare, invece, la funzione propria di organizzazioni che, anziché limitarsi a un ruolo di rimedio nei confronti dei fallimenti dello Stato e del mercato, si propongono di contribuire in positivo alla ridefinizione sia dell'azione pubblica sia dell'intrapresa economica (Borzaga, Salvatori, 2024). Rivendicando in tal modo non una posizione dominante di Stato e di mercato, bensì una concezione orientata alla trasformazione di tali categorie, e dunque con esse in relazione critica.

Come questa intenzionalità trasformativa sia sorta e sia venuta mutando nel tempo è un argomento che merita di essere approfondito secondo una rigorosa prospettiva analitica. In una prospettiva storica, esso fa emergere la complessità e il potenziale – ancora in parte inespresso – dell'economia sociale come approccio non solo alla sfera economica, bensì a un modello di società. L'economia sociale è fortemente e consapevolmente "situata": la sua genesi è in stretto rapporto con

situazioni che hanno richiesto di reagire ed elaborare alternative, e le fasi che hanno contraddistinto gli ultimi quarant'anni della storia italiana hanno influito profondamente sul suo sviluppo e sulla sua percezione da parte di quanti ne hanno seguito le vicende. La loro rilettura consente di portare alla luce l'intreccio tra azione economica, ispirazione etico-culturale e quella ricerca di espressione politica che costituisce un elemento di originalità delle forme di impresa riconducibili all'interno del perimetro dell'economia sociale.

Il contributo è strutturato come segue. La sezione 2 ricostruisce il contesto storico e socioculturale in cui è nata la cooperazione sociale italiana, inquadrandola come risposta al disincanto post-ideologico degli anni Settanta. La sezione 3 analizza la crisi del compromesso keynesiano tra capitalismo e democrazia come sfondo dell'affermarsi del paradigma neoliberale. La sezione 4 esamina l'impatto del *New Public Management* sulle organizzazioni di economia sociale e i processi di istituzionalizzazione che ne sono conseguiti. La sezione 5 approfondisce i rischi di isomorfismo e mercatizzazione che hanno segnato la fase di consolidamento. La sezione 6 analizza le sfide aperte dalla Grande Recessione del 2008 e dal successivo ciclo di crisi democratica. La sezione 7 propone una reinterpretazione del potenziale trasformativo dell'economia sociale in chiave teorica. La sezione 8 articola alcune implicazioni per la ricerca e per la pratica. La sezione 9 conclude con una riflessione di prospettiva.

## — 2. Alle origini: la cooperazione sociale come risposta al disincanto

Per comprendere la genesi della cooperazione sociale occorre ricollocarsi in una stagione storica profondamente segnata dalla crisi – quella del decennio iniziato verso la metà degli anni Settanta, con la prima grande recessione globale dalla fine della Seconda guerra mondiale – in cui il Paese era scosso da forti venti di trasformazione e dalle conseguenti contraddizioni sociali. Queste erano generate dalla fine del modello industriale degli anni della ricostruzione, dal declino delle forme tradizionali di rappresentanza e mobilitazione politica, dall'emergere di inedite marginalità urbane, dall'avvento dei movimenti femministi e dalla contestazione del modello familista tradizionale, nonché dall'affermarsi di nuovi bisogni legati alla salute mentale, alla disabilità, alla tossicodipendenza, all'infanzia in difficoltà (Ginsborg, 1989). Una costellazione di bisogni sociali, in parte nuovi e in parte già noti, ma amplificati dal nuovo contesto, che si collocava in larga misura al di fuori del perimetro tanto dell'intervento pubblico quanto dell'offerta del mercato privato.

Sono anni in cui entrano in crisi gli equilibri di una società che nei tre decenni precedenti – noti nella storiografia come i *Trente Glorieuses* – era stata protagonista di una straordinaria stagione di crescita economica e mobilità sociale, caratterizzata dall'avvento di una diffusa classe media che si era innalzata a livelli di benessere in precedenza accessibili solo a una ristretta minoranza. Una classe media contraddistinta da un aumento delle aspettative e, dunque, anche della consapevolezza dei propri bisogni, in cui il miglioramento delle condizioni materiali aveva portato con sé l'affermazione di una centralità crescente della soggettività individuale, con tutto il suo carico di istanze e desideri non solo materiali.

A fronte di questa situazione comincia ad avvertirsi la fragilità delle istituzioni sociali e politiche alle quali in passato era stata demandata la risposta alle domande emergenti dalla società. Come già evidenziavano Crozier, Huntington e Watanuki (1975) nel loro rapporto alla Commissione Trilaterale del 1975, le democrazie rischiano la crisi quando il carico di domande sociali supera la capacità di risposta delle istituzioni. L'esaurirsi della spinta ascendente degli anni del boom economico rende visibili le prime crepe nel compromesso tra capitalismo e democrazia che nel dopoguerra aveva permesso una straordinaria riduzione delle disuguaglianze (Streeck, 2013).

La crisi dei partiti e delle grandi organizzazioni di massa non fu solo una questione di leadership o di contingenza economica, ma affondava le radici in una profonda trasformazione socioculturale. Come dimostrato dai lavori di Ronald Inglehart (1990), il *culture shift* verso valori post-materialisti, legato alla prosperità del dopoguerra, stava erodendo le basi stesse su cui poggiavano i partiti di massa tradizionali, nati per rappresentare divisioni di classe e bisogni materiali. Il conseguente distacco tra cittadini e corpi intermedi rappresentava l'alba di quella sfida di legittimità che ancora oggi caratterizza il panorama delle istituzioni democratiche.

In questo contesto nasce la cooperazione sociale come forma collettiva e auto-organizzata di risposta alle nuove emergenze. Attingendo a movimenti sociali, associazionismo e esperienze di base, gruppi di cittadini attivi non rassegnati alla stagione del disimpegno e al ripiegamento individualistico della *me-generation* fanno emergere una forma di azione in cui la volontà di farsi carico di bisogni sociali reali prevale sull'inerzia del contesto. La cooperazione sociale nasce come soluzione "funzionale" a una serie di domande sociali inevase, mossa al tempo stesso dall'ambizione di proporsi come risposta "trasformativa" ispirata a valori di giustizia sociale (Borzaga, Defourny, 2001). Sin dalle prime fasi, il profilo prevalente tra i fondatori non appare quello dell'antagonismo radicale, ma piuttosto quello di una proposta di attività economica a finalità sociale tramite cui intervenire sulle storture del sistema presentando un'alternativa agibile.

Per comprendere le radici del peculiare modello italiano di cooperazione sociale è necessario fare riferimento all'analisi di Carlo Borzaga, il quale ha ricostruito come questo settore sia emerso dalla crisi del welfare state tradizionale cristallizzandosi nella Legge 381 del 1991 (Borzaga, Zandonai, 2009). Come sottolinea Borzaga, questa normativa ha sancito istituzionalmente la "doppia natura" della cooperazione sociale, che unisce l'efficienza dell'azione imprenditoriale alla finalità di risposta ai bisogni della comunità, diventando un pilastro del cosiddetto welfare mix italiano. Ciò che qui si vuole mettere in evidenza è che, sin dai suoi primi anni, il tema centrale della cooperazione sociale non si limita a un ruolo di supplenza o a una funzione meramente riparativa, bensì assume i tratti di un fenomeno orientato all'elaborazione di soluzioni innovative in risposta a bisogni sociali lasciati insoddisfatti o del tutto non recepiti dall'offerta istituzionale. È la messa in pratica del principio secondo cui la produzione di un servizio di interesse generale è un'azione dal valore politico che può prendere le mosse dal basso.

In questo senso, la cooperazione sociale è l'esperienza da prendere a riferimento per ricostruire il percorso che – a

partire dalla consolidata forma dell'impresa cooperativa e dinanzi a un cambio di stagione segnato dal ribaltamento nel rapporto tra Stato e mercato – ha rinnovato il modello basato sullo scambio mutualistico, ponendo le premesse di un approccio di impresa sociale ispirato a un modello di società e ad un modello di impresa alternativo rispetto a quello che negli anni seguenti sarebbe divenuto dominante; la particolare conformazione della cooperazione sociale italiana sarebbe stata, inoltre, di ispirazione per i legislatori di diversi Paesi dell'Unione europea e per l'Unione europea stessa. Retrospectivamente, è in questa origine che va rintracciato l'emergere di quella precisa consapevolezza del nesso tra dimensione politica, impegno sociale e azione nella sfera economica che, come si vedrà più avanti, diverrà l'elemento centrale dell'attuale discorso attorno all'economia sociale.

### — 3. La crisi del compromesso tra capitalismo e democrazia

A partire dagli anni Ottanta il modello economico dominante fu contrassegnato da una spinta crescente in direzione di un approccio al mercato insofferente nei confronti delle limitazioni imposte dalla stagione dell'espansione delle istituzioni democratiche e del capitalismo regolato (Harvey, 2005). Il modello prevalente divenne quello improntato al crescente predominio della componente finanziaria, che accompagnava una ristrutturazione dell'impresa post-fordista incardinata sulla delocalizzazione e sull'apertura globale non solo dei commerci, ma dell'intero sistema delle catene produttive. In questa nuova visione, la parola d'ordine diventò quella del "dimagrimento" dello Stato e dei poteri di intervento della politica, giudicati inadatti ad affrontare i problemi di realtà sempre più complesse, globalizzate e interdipendenti.

Ciò che qui si vuole mettere in rilievo è che quella che appariva come la conseguenza inevitabile di una dinamica generata dalla razionalità economica celava in realtà un preciso modello di società, giustificato in termini deterministici – il notorio *There is no alternative*<sup>1</sup> – che finiva per sottrarre la questione della struttura economica al campo del dibattito democratico. I successi delle varie declinazioni del modello socialdemocratico, con la loro eredità di riduzione delle disuguaglianze e ampliamento dei diritti sociali, si trovarono improvvisamente esposti a una critica strutturale fondata sulla denuncia dell'ipertrofia burocratica e dell'inefficienza allocativa del settore pubblico. Come teorizzato da Musgrave (1959) nella sua influente teoria dei tre rami, lo Stato aveva progressivamente esteso le proprie funzioni all'allocatione, alla distribuzione e alla stabilizzazione delle risorse in nome del benessere collettivo; fu esattamente questa estensione a diventare l'obiettivo privilegiato della critica neoliberale.

La rivoluzione neoliberale portò con sé una novità che travolse sia il modello socialdemocratico sia quello liberaldemocratico, in cui la componente politica si manteneva in equilibrio rispetto a quella economica: nel nuovo scenario il potere dei soggetti economici si avocò il ruolo di dettare l'agenda alla po-

litica, e non viceversa. Come ha argomentato Wendy Brown (2015), nel nuovo ordine neoliberale, lo Stato non è più guidato da un sovrano democratico, ma dai mercati, e per i mercati, in un processo di totale economicizzazione del politico, che configura gli esseri umani esclusivamente come attori di mercato, ovunque e in ogni contesto. Questa trasformazione mise in discussione il compromesso keynesiano tra efficienza economica, libertà individuale e giustizia sociale (Keynes, 1926)<sup>2</sup>, risolvendolo in favore delle prime due componenti, mentre la terza finì per essere ricondotta a mera conseguenza subordinata di un sistema di mercato ben funzionante, secondo la logica della *trickle down economics*<sup>3</sup>.

Sul versante interno, all'idea di uno Stato che si fa carico del benessere dei propri cittadini mediante la produzione diretta di beni e servizi si sostituì una visione che promuoveva l'iniziativa individuale e l'intervento privato, con un ricorso crescente a forme di esternalizzazione. Su quello internazionale, all'ordine degli Stati-nazione venne sostituito l'ordine del mercato globale, che richiedeva di eliminare le barriere alla libera circolazione di persone, beni, servizi e capitali. I due vettori convergevano nel teorizzare un passo indietro dell'autorità pubblica da settori in precedenza presidiati, per lasciare spazio a imprese in grado di muoversi con più agilità in quanto libere dal vincolo di sottostare costantemente alla complessa formazione del consenso democratico.

In questo scenario, è evidente che le aspirazioni dell'economia sociale – tanto nelle tradizionali forme cooperative quanto in quelle più nuove dell'impresa sociale, che all'epoca in Italia si traduceva essenzialmente in cooperazione sociale – non potessero che venire ridimensionate, se non marginalizzate. La tensione trasformativa delle organizzazioni di economia sociale si trovò a scontrarsi con i principi di un nuovo clima culturale che era divenuto una visione del mondo pervasiva che aveva penetrato ampi strati della società, modificando aspettative, aspirazioni e criteri di giudizio (Bauman, 2000). Questo contesto non rimase esterno alle stesse organizzazioni di economia sociale: come documentato dalla letteratura sull'isomorfismo istituzionale (Mason, 2012; DiMaggio, Powell, 1983), in molti casi si produssero processi di adattamento attraverso cui le organizzazioni più esposte alle pressioni del campo organizzativo dominante finirono per assorbire valori, pratiche e linguaggi estranei alla loro matrice fondativa.

### — 4. New Public Management e istituzionalizzazione delle imprese sociali

Per inquadrare adeguatamente le dinamiche che hanno plasmato le organizzazioni di economia sociale nel corso degli anni Novanta, è necessario richiamare la profonda trasformazione subita dalle pubbliche amministrazioni per effetto del *New Public Management* (NPM). Si tratta di un approccio alla gestione del settore pubblico, affermatosi negli anni Ottanta, con cui all'interno delle amministrazioni vengono introdotti principi e strumenti tipici del settore privato (Hood,

<sup>1</sup> La frase *There is no alternative* è associata al discorso di Margaret Thatcher alla Conservative Women's Conference (1980) e ha dato origine all'acronimo TINA, diventato emblema del determinismo neoliberale.

<sup>2</sup> Keynes, 1926: "Il problema politico dell'umanità consiste nel mettere insieme tre elementi: l'efficienza economica, la giustizia sociale e la libertà individuale".

<sup>3</sup> L'espressione *trickle down economics* fu co-

niata dall'umorista Will Rogers durante la Grande Depressione per commentare sarcasticamente le politiche del presidente Hoover; fu poi ripresa criticamente per descrivere le politiche reaganiane degli anni Ottanta.

1991; Osborne, Gaebler, 1992). Ispirato alle teorie neolibériste e all'economia neoclassica, ma sostenuto in quegli anni da un ampio arco trasversale di forze politiche – presente tanto nei programmi conservatori di Thatcher e Reagan quanto in quelli progressisti di Clinton e Blair – il NPM si fondava sull'idea che efficienza, competitività e responsabilizzazione fossero criteri indispensabili per guidare la riorganizzazione della sfera pubblica. Il suo nucleo operativo, mutuando principi dell'organizzazione aziendale post-fordista, privilegiava l'orientamento al risultato, l'adozione di logiche di mercato e il ricorso a strumenti di tipo contrattuale in un rapporto di *outsourcing* con fornitori esterni.

Va, tuttavia, sottolineato che la letteratura più recente invita a una lettura non monolitica del NPM: come hanno documentato Dunleavy e colleghi (2006)<sup>4</sup>, a partire dagli anni 2000 si è affermata in molti Paesi una traiettoria di *Digital-Era Governance* che ha parzialmente corretto gli eccessi del modello NPM, reintroducendo logiche di integrazione e coordinamento pur senza abbandonare il primato della valutazione delle performance. Ciò suggerisce che il NPM non abbia determinato un percorso univoco e irreversibile, ma abbia piuttosto aperto un campo di tensioni entro cui si sono dispiegati adattamenti differenziati nei diversi contesti nazionali.

In Italia, la traduzione del NPM nelle riforme degli anni Novanta ha avuto caratteristiche peculiari rispetto al modello anglosassone di riferimento, in larga misura riconducibili alla presenza di un articolato tessuto di organizzazioni di Terzo settore radicate nel territorio. La necessità delle amministrazioni pubbliche di rispondere alla contestazione secondo cui il NPM, nel soddisfare un bisogno di modernizzazione, avrebbe introdotto un modello basato su privatizzazioni da cui potevano risultare penalizzati tanto i valori di universalismo quanto la dimensione di controllo democratico dell'accesso ai servizi, ha motivato la scelta di "temperare" l'introduzione del NPM mediante il coinvolgimento di organizzazioni con finalità sociale. Il meccanismo operativo di questa azione temperatrice è ben visibile nel sistema di accreditamento per i servizi sociali che, come descrivono Borzaga e Fazzi (2011), con la riforma del welfare italiano introdotta dalla Legge 328 del 2000 ha dato forma giuridica all'intenzione di arginare il rischio di spinte competitive originate dall'esternalizzazione, orientando la pubblica amministrazione verso il tessuto di organizzazioni della società civile non finalizzate al lucro.

In tal modo il ruolo del Terzo settore veniva riconosciuto istituzionalmente, valorizzandone però in particolare la componente imprenditoriale. Rispetto all'associazionismo tradizionale – basato prevalentemente su forme di volontariato o militanza eticamente motivata, ma raramente attrezzato per affrontare su scala adeguata gli effetti della riorganizzazione del welfare – la nuova forma giuridico-organizzativa della cooperazione sociale, coniugando missione sociale e strumenti d'impresa, si rivelò un potente fattore per dare vita a una peculiare forma di welfare mix. Il nuovo tipo di cooperativa si inserì nello spazio aperto dal nuovo modello di gestione dei servizi sociali e divenne interlocutore privilegiato della pubblica amministrazione riformata. In parte, con un adat-

tamento del precedente modello associativo, in parte, come invenzione di un nuovo modello di impresa sociale fondato su una reinterpretazione del cooperativismo svincolata dal rigido vincolo mutualistico: il modello, appunto, della cooperazione multi-stakeholder.

In questo senso si può affermare che la necessità di riequilibrare gli effetti del nuovo approccio pubblico alla gestione dei servizi sociali sia stato uno dei fattori che ha contribuito maggiormente al processo di istituzionalizzazione della cooperazione sociale. Un'istituzionalizzazione che ha avuto come esito il progressivo assorbimento nell'offerta pubblica di una serie di servizi originariamente ideati e sperimentati dalla cooperazione sociale in risposta a bisogni non soddisfatti: non solo assistenza, ma interventi educativi, inclusione lavorativa, salute mentale, prevenzione, e molto altro. In una dinamica in cui l'innovazione era partita dal basso e si era consolidata successivamente nell'ambito delle politiche pubbliche, la cooperazione sociale ha contribuito sostanzialmente a cambiare il modo di pensare e praticare il lavoro sociale.

Non è una coincidenza che nel 1995, nell'ambito della revisione dei principi cooperativi voluta dall'Alleanza Cooperativa Internazionale, sia stato introdotto il "settimo principio", ovvero l'impegno delle cooperative verso le comunità di appartenenza (International Co-operative Alliance-ICA, 1995).

Questo aggiornamento, che sancì il riconoscimento del ruolo attivo e responsabile delle cooperative nel contribuire al benessere economico e sociale delle comunità in cui operano al di là dei soli membri, può essere, almeno in parte, interpretato come effetto del crescente radicamento della cooperazione sociale all'interno del preesistente sistema cooperativo. I dati più recenti indicano che in termini di occupazione la cooperazione sociale oggi conta per quasi metà (488.906 addetti su un totale di occupati nelle cooperative di 1.097.144 unità) dell'insieme degli occupati della cooperazione italiana, mentre in termini di unità rappresenta quasi il trenta per cento (14.308) delle cooperative attive in Italia (51.199) (Borzaga, Fontanari, Carini, 2021)

## 5. Isomorfismo, mercatizzazione e sterilizzazione del potenziale trasformativo

Il percorso descritto nella sezione precedente non può tuttavia leggersi esclusivamente come un modello di resistenza creativa. Se si guarda a questa evoluzione con rigore analitico è evidente che negli anni del *mainstream* neoliberale la posizione dell'economia sociale sia stata segnata da tensioni profonde, oscillando tra spinte contrapposte di adattamento e di mantenimento dell'identità originaria. Ancora una volta, è la vicenda della cooperazione sociale che può essere presa a riferimento per ricostruire un tragitto per nulla lineare, con battute d'arresto, ripiegamenti e discontinuità.

Dopo la fase fondativa, carica di sperimentazione e di progettualità, insieme alla istituzionalizzazione è arrivata l'assimi-

<sup>4</sup> Gli autori documentano come, a partire dagli anni 2000, si sia affermata una traiettoria di *Digital-Era Governance* che parzialmente corregge gli

eccessi del NPM reintroducendo logiche di integrazione e centralizzazione, pur senza abbandonare il primato della valutazione delle performance.

lazione. La pubblica amministrazione riformata giunse progressivamente alla convinzione che la cooperazione sociale potesse fungere da proiezione strutturata del proprio ruolo, in un rapporto quasi organico. Da parte della cooperazione, questa attrazione verso la sfera pubblica non fu complessivamente contrastata: in fondo, si trattava di una garanzia per ampliare il raggio di azione e la platea dei soggetti serviti, utilizzando risorse e copertura offerti dai poteri pubblici. Questa assimilazione ha però comportato nel lungo periodo che le cooperative sociali, diventate partner stabili degli enti pubblici, pagassero un prezzo in termini di crescente burocratizzazione, standardizzazione dei servizi, perdita di autonomia progettuale.

Il fenomeno può essere analizzato efficacemente attraverso la lente teorica dell'isomorfismo istituzionale e, più recentemente, della teoria delle logiche istituzionali (Thornton *et al.*, 2012). Quest'ultima consente di cogliere con precisione la dinamica in atto: le organizzazioni di economia sociale che operano all'intersezione di logiche istituzionali multiple – quella comunitaria, quella del mercato e quella dello Stato – sono strutturalmente esposte a tensioni che richiedono processi attivi e continui di gestione, pena la deriva verso la logica dominante nel campo organizzativo di riferimento. Quando, come è avvenuto nel caso italiano, il campo organizzativo di riferimento è quello delle politiche pubbliche di welfare, il rischio di assorbimento nella logica burocratico-procedurale propria degli apparati amministrativi è particolarmente elevato.

La letteratura internazionale sul *mission drift* nelle organizzazioni ibride (Battilana, Dorado, 2010; Pache, Santos, 2013) documenta come questo rischio non sia peculiare al caso italiano, ma rappresenti una sfida strutturale per le imprese sociali in molti contesti. La difficoltà di mantenere simultaneamente la fedeltà alla missione sociale e la sostenibilità economica in contesti altamente regolati, produce forme di compromesso che tendono sistematicamente a privilegiare la seconda, specialmente laddove la sopravvivenza organizzativa dipende in misura determinante dai contratti pubblici. Le convenzioni sono diventate routine, gli appalti sono stati i meccanismi attorno ai quali si sono modellate le organizzazioni, la spinta innovativa si è affievolita.

Un esempio particolarmente significativo di questa dinamica si è osservato nel progressivo disimpegno da quelle forme di multi-stakeholder governance che avevano contraddistinto in maniera originale la prima ondata di cooperative sociali. Laddove nei primi tempi le nuove esperienze nascevano su un modello che includeva tutte le componenti del contesto di appartenenza – utenti e famiglie, volontari, attori locali – con il passare del tempo finì per imporsi come centrale il ruolo dei soci lavoratori, con un'attenuazione della carica trasformativa rivolta verso la comunità e il ritorno a un approccio neo-mutualistico. Questo "disancoraggio" dalla comunità, come lo definisce Busacca (2009), segna uno spostamento della legittimazione della cooperativa dalla sua rappresentatività sociale alla sua pura capacità imprenditoriale, con evidenti implicazioni per la sua funzione politica.

In parallelo, nei medesimi anni anche nelle imprese tradizionali cominciava a emergere un'attenzione più strutturata verso la dimensione sociale, nelle forme della responsabilità sociale d'impresa (CSR), dei bilanci sociali, delle certificazioni etiche e, più recentemente, dei modelli di impresa benefit o delle B-Corp. Come già osservava Gallino<sup>5</sup>, la CSR rappresenta il tentativo del capitalismo di incorporare le istanze di giustizia sociale e di tutela ambientale in risposta a una crisi di legittimazione, in una dinamica che ha prodotto modelli organizzativi ibridi attraversati da una tensione inestinguibile tra autenticità e opportunismo. Ciò è confermato dalle recenti retromarcie di diverse imprese, che hanno rivisto al ribasso i propri impegni di responsabilità sociale in funzione dei nuovi scenari geopolitici ed economici.

Questa ibridazione dei confini tra profit e non profit ha posto un'ulteriore sfida alle organizzazioni di economia sociale, chiamate a ripensare il proprio posizionamento alla luce dei valori fondativi. Il dibattito recente ha, talvolta, prodotto l'esito paradossale di attirare anche organizzazioni di economia sociale verso retoriche della rendicontazione e della valutazione dell'impatto mutuata dal campo degli investimenti a impatto – un approccio che, per quanto potenzialmente utile a livello metodologico, porta con sé il rischio di adottare metriche e prospettive eticamente estranee alla matrice dell'economia sociale, configurando una nuova forma di isomorfismo.

## — 6. La fase post-recessione: crisi democratica e ridefinizione del ruolo

Il capitolo più recente di questa storia è quello iniziato con la crisi finanziaria globale del 2008, le cui ripercussioni si avvertono fino ai nostri giorni. La concatenazione di eventi critici che è seguita alla Grande Recessione ha rappresentato un punto di svolta di impatto non inferiore alla stagione che negli anni Settanta aveva fatto da matrice alla nascita della cooperazione sociale. Come evidenziano Nicholls e Ziegler (2019): «La crisi finanziaria del 2008 e le sue conseguenze possono essere viste come una *critical juncture* per l'impresa sociale, paragonabile alle crisi dello stato sociale degli anni Settanta e Ottanta che stimolarono lo sviluppo del Terzo settore in molti Paesi europei. In entrambi i periodi, i fallimenti sistemici crearono uno spazio politico ed economico per l'innovazione istituzionale e la diffusione di modelli alternativi».

La prima reazione istituzionale, di austerità dogmatica, ha investito il welfare pubblico con tagli ingenti alle risorse e una modifica delle regole di ingaggio, divenute più rigide e competitive. A causa di questa reazione molte realtà – specialmente nel Terzo settore produttivo – hanno ridotto o cessato le proprie attività, oppure le hanno ristrutturate profondamente, rivolgendosi a mercati diversi da quello pubblico. Gli ultimi dieci-quindici anni hanno mostrato segnali di progressiva contrazione dei margini e di crescente difficoltà a garantire la sostenibilità economica delle organizzazioni di economia sociale a fronte di un sistema di appalti pubblici sempre più penalizzante<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Come osservava Gallino (2005), la CSR rappresenta il tentativo del capitalismo di incorporare nel ciclo produttivo le istanze di giustizia sociale e tutela ambientale poste dalla società civili,

in risposta a una crisi di legittimazione che ha dato vita a modelli ibridi come le B-Corp.

<sup>6</sup> Il tema della mercatizzazione dei servizi sociali nel welfare locale in Italia è al centro di un rap-

porto di ricerca di EURICSE, curato da Luca Fazzi (2026) con il contributo di Giacomo Pisani, Jole Decorte e Mirella Maturo.

In questo contesto molte imprese sociali si sono orientate verso il mercato privato, cercando nuove fonti di reddito, ma esponendosi contestualmente al rischio di esclusione dei cittadini più fragili dall'accesso ai servizi. La logica di mercato introduce meccanismi di prezzo che tendono a privilegiare chi dispone di maggiore capacità di spesa, generando una forma di discriminazione economica all'ingresso che è in contraddizione con i valori fondativi dell'economia sociale. Decenni di riduzione del ruolo del settore pubblico hanno indebolito il principio di universalismo delle prestazioni, rafforzando per contro una logica di offerta orientata alla domanda solvibile, con effetti tanto più gravi quanto più si acuisce la disuguaglianza complessiva.

Questa dinamica si iscrive in un quadro di crisi democratica di più ampia portata. Come documentato dalla letteratura sul *democratic backsliding* (Levitsky, Ziblatt, 2018; Foa, Mounk, 2016) le democrazie occidentali hanno attraversato negli ultimi decenni un processo di progressivo indebolimento della loro tenuta istituzionale, alimentato, da un lato, dall'impotenza percepita delle istituzioni politiche nell'affrontare le disuguaglianze generate dalla globalizzazione e, dall'altro, da una crescente polarizzazione e radicalizzazione del dibattito pubblico. La "curva dell'elefante" di Branko Milanovic (2016) ha mostrato con evidenza empirica come le classi medie delle economie avanzate abbiano registrato una stagnazione dei redditi proprio nel periodo di massima globalizzazione, esacerbando gli effetti dello squilibrio di potere tra attori economici e attori politici e minando la credibilità di questi ultimi.

In questo scenario, la partecipazione politica si è ridotta in tutte le sue forme, dalla militanza partitica all'esercizio del diritto di voto. Il progressivo ritiro dalle forme di intervento nella vita democratica ha indebolito la tenuta delle istituzioni e reso più fragili tutte le forme di partecipazione alla vita pubblica. Come hanno documentato Mair (2013) e Putnam (2000), si è verificato un progressivo svuotamento sia delle istituzioni rappresentative sia del tessuto di corpi intermedi che in precedenza svolgevano una funzione essenziale di mediazione. La ricerca di nuovi canali per dare espressione alla domanda di giustizia sociale non ha prodotto strutture o forme durevoli di impegno capaci di promuovere un cambiamento sistemico.

Le mobilitazioni pubbliche degli ultimi due decenni sono state prevalentemente guidate da movimenti poco strutturati, innescati da valori etici più che da identità politiche. Come sostiene Castells (2012), i movimenti sociali contemporanei «vivono nello spazio delle piazze e nello spazio dei flussi digitali»: il digitale modella queste nuove forme di azione collettiva con le caratteristiche che lo contraddistinguono, ovvero frammentazione e instabilità. L'attenzione si sposta velocemente da una questione all'altra, e la concentrazione sulle *single issue* non favorisce la formazione di una visione d'insieme né la costruzione di capacità organizzative stabili.

Anche il campo dell'innovazione sociale, per quanto più strutturato, illustra le difficoltà del passaggio dalla sperimentazio-

ne "molecolare" a una prospettiva di cambiamento sistemico (Mulgan, 2019). Il discorso sull'innovazione sociale si è sviluppato di pari passo con il percorso fin qui descritto, alimentato dalla difficoltà del settore pubblico a fornire risposta ai nuovi bisogni sociali e dall'appello alle risorse della società civile per elaborare soluzioni innovative<sup>7</sup>. La questione della scalabilità delle soluzioni sperimentate ha costituito il banco di prova critico su cui si è misurata la reale portata di questo approccio. Come osservano Jessop e colleghi (2013)<sup>8</sup>, esiste il rischio che il discorso sull'innovazione sociale – laddove enfatizza la capacità della società civile e del settore privato di sostituire l'azione pubblica – assolva una funzione di depoliticizzazione, rendendo accettabile la riduzione dello Stato sociale senza affrontarne le cause strutturali.

La difficoltà di replicare su scala ampia le sperimentazioni nate in contesti puntuali ha portato a un ripensamento critico del nesso tra innovazione sociale ed economia sociale (Manzini, 2018). Alla questione degli attori, precedentemente trascurata in nome dell'assunto che l'innovazione sociale si basasse su un approccio neutro rispetto alle caratteristiche dei soggetti coinvolti, si è riconosciuto un rilievo decisivo. La letteratura più recente (Cajaiba-Santana, 2014; Moulaert *et al.*, 2013) ha dimostrato come il successo di un'innovazione sociale dipenda non solo dalla definizione di obiettivi e metodi, ma anche dalla qualificazione degli agenti. Solo grazie alla presenza di organizzazioni strutturate, che hanno la finalità sociale nella propria missione e a questa orientano costantemente le proprie attività, è possibile affrontare l'innovazione sociale in una prospettiva sistemica e di lungo periodo. Con ciò si è tornati a mettere a tema il potenziale trasformativo delle organizzazioni di economia sociale, sollecitando una riflessione sul loro ruolo in un tempo di disillusione civica.

## 7. L'economia sociale come paradigma alternativo: fondamenti teorici

Prima di sviluppare la proposta teorica, occorre introdurre un elemento di controtendenza che caratterizza l'attuale scenario: il ritorno sulla scena dello Stato e dei suoi poteri. Le crisi degli ultimi quindici anni – dalla Grande Recessione alla pandemia da Covid-19 – hanno mostrato come la ripresa sia stata debitrice dell'azione dei poteri pubblici più che di quella dei mercati. Gli interventi che hanno arginato la crisi finanziaria, o che hanno gestito la pandemia, evitando che degenerassero in modo incontrollato, sono stati riconducibili all'azione delle autorità pubbliche: quelle stesse autorità di cui era stata decretata l'obsolescenza ai tempi dell'egemonia neoliberale. Anche la nuova divisione geopolitica del mondo, con il ritorno di logiche di interesse nazionale e potenza, conferma il rientro sulla scena del potere politico.

Va, tuttavia, chiarito subito che si tratta del rientro di un soggetto profondamente indebolito nella sua capacità di costruire consenso e di elaborare visioni di lungo periodo. Il potere degli Stati – specialmente nei regimi democratici occidentali –

<sup>7</sup> L'innovazione sociale è definita, ai sensi del Regolamento (UE) n. 1304/2013 relativo al Fondo Sociale Europeo (art. 9), riprendendo un documento del BEPA (*Bureau of European Policy Advisors*), come «lo sviluppo e l'attuazione di nuove

idee (prodotti, servizi e modelli) per soddisfare le esigenze sociali e per creare nuove relazioni sociali o collaborazioni». Cfr. BEPA (2011).

<sup>8</sup> Gli autori mettono in guardia dal rischio che il discorso sull'innovazione sociale – laddove en-

fatizza la capacità della società civile e del settore privato di sostituire l'azione pubblica – assolva una funzione di depoliticizzazione, rendendo accettabile la riduzione dello Stato sociale senza affrontarne le cause strutturali.

risulta indebolito dalla mancanza di un diffuso e radicato consenso sociale, dalla volatilità degli orientamenti elettorali e dalla tendenza alla polarizzazione. Il ritorno della politica non si sta traducendo in un processo di restituzione del potere ai cittadini, quanto piuttosto nella sua concentrazione a vantaggio di élite che traggono vantaggio dalla frattura tra istituzioni e società, anziché impegnarsi a colmarla. Siamo nel mezzo di una transizione in cui il modello *market first* ha mostrato i propri limiti strutturali, ma il ritorno alla centralità dello Stato non rappresenta ancora un'alternativa convincente. Non si prospetta alcuna visione aggiornata del compromesso tra democrazia e capitalismo, ed emerge solo un misto di pulsioni populiste e reazioni situazioniste alla complessità del reale.

È in questo quadro che va collocata la riflessione sul ruolo dell'economia sociale. Dinanzi al deficit di politica come questione ancora aperta, occorre l'elaborazione di un pensiero che proponga non soltanto un modello di sviluppo economico, ma un modello di società. Ed è questo, in sintesi, il motivo per cui ha senso oggi pensare in termini di economia sociale.

Sul piano teorico, il contributo più utile per inquadrare questa proposta resta il framework polanyiano del "doppio movimento" (Polanyi, 1944). Polanyi aveva dimostrato come, ogni volta che il mercato tenta di trasformare in merce ciò che non lo è – le persone, le relazioni sociali, la terra, il denaro – si scateni inevitabilmente una reazione di autodifesa della società, che egli chiamò il "doppio movimento". Il mercato auto-regolantesi produce, quindi, come sua conseguenza necessaria, la propria contro-tendenza: le istituzioni di protezione sociale non sono esterne al capitalismo di mercato, ma ne sono una risposta endogena. Nell'interpretazione qui proposta, l'economia sociale può essere considerata una delle forme contemporanee attraverso cui questa reazione di autodifesa si organizza in modo strutturato e duraturo.

Nancy Fraser ha di recente aggiornato il framework polanyiano, evidenziando come il "doppio movimento" non esaurisca la complessità delle dinamiche in atto (Fraser, 2014)<sup>9</sup>. Fraser introduce la nozione di "terzo movimento", che riguarda la dimensione dell'emancipazione: le rivendicazioni di liberazione da forme di dominazione che non sono riducibili alla sola logica del mercato e che richiedono trasformazioni istituzionali di ordine più profondo. Questa integrazione è teoricamente rilevante per l'economia sociale, in quanto suggerisce che il suo potenziale trasformativo non si esaurisce nella "protezione" dai meccanismi di mercatizzazione, ma si estende alla costruzione di forme organizzative che realizzano concretamente principi di democrazia economica, condivisione del potere e riconoscimento della dignità.

Il concetto di *embeddedness* elaborato da Granovetter (1985) offre un ulteriore strumento analitico per comprendere questa dimensione: l'economia sociale "incorpora" l'azione economica in reti di relazioni sociali e, in questo modo, la vincola a norme di reciprocità e fiducia che modificano la logica degli scambi. Mentre il paradigma neoliberale ha sistematicamente operato per "disincorporare" l'economia dalla società – secondo la formula esemplare dei mercati come meccanismi

auto-regolantesi in equilibrio – l'economia sociale lavora per "re-incorporarla", restituendo alla dimensione sociale la sua funzione costitutiva dell'azione economica.

Per utilizzare un'idea esposta con potente chiarezza da John Rawls (1971), l'economia sociale va sostenuta non solo per le sue pratiche, ma per il contributo che può portare ai principi di giustizia sociale, in quanto è un approccio all'economia in grado di farsi carico dei bisogni di base delle persone, sviluppando una complessa agenda in cui oltre alla creazione di valore economico trovano spazio i temi della distribuzione del potere economico, delle forme di controllo democratico e del rispetto di sé che ogni persona cerca di vedere riconosciuto in ciò che fa.

In questo senso, il discorso sull'economia sociale non può prescindere da una sua comprensione al livello della teoria delle idee, come approccio all'attività economica che mira a ricostruire legami sociali anziché dissolverli, che si preoccupa di attivare e mantenere forme di partecipazione alla vita pubblica, che restituisce senso al tema di una responsabilità condivisa verso il bene comune. L'economia sociale va compresa come contributo non solo a un modello economico alternativo, ma a un modello di società.

A questo livello, il concetto di economia sociale formalizzato dalla Commissione europea nel suo Piano d'azione (Commissione europea, 2021) si presta – in realtà con un livello di consapevolezza alquanto variabile da parte delle istituzioni europee – come quadro di riferimento per dare visibilità a un fenomeno plurale, riconosciuto a livello internazionale e ancorato a una definizione al tempo stesso sufficientemente precisa e comprensiva. Essa consente un'interazione più stretta tra cooperative e mutue, imprese sociali e associazioni, fondazioni ed enti filantropici, unificati da valori condivisi: centralità della persona rispetto al profitto, vincoli di non distribuzione degli utili e del patrimonio, forme democratiche o partecipative di governance. Lo dimostra, dal punto di vista del riconoscimento istituzionale, l'efficacia dell'adozione di questo concetto di sintesi a livello europeo (*Ibidem*) (Consiglio dell'Unione Europea, 2023) e internazionale (ILO, 2022; OCSE, 2022; UN General Assembly, 2023), altrimenti inimmaginabile per ciascuna delle diverse figure giuridiche prese singolarmente (Guerini, Salvatori, 2024).

## 8. Implicazioni per la ricerca e per la pratica

La lettura proposta in questo contributo consente di identificare alcune implicazioni rilevanti sia per l'agenda di ricerca sull'economia sociale sia per le pratiche organizzative e le strategie di posizionamento degli attori del settore. Una prima implicazione riguarda la necessità di una comprensione più approfondita dell'interazione tra livelli nazionale e internazionale nell'analisi dell'economia sociale. Il contributo ha mostrato come il caso italiano sia, al tempo stesso, peculiare nella sua storia e traiettoria e profondamente connesso a dinamiche di più ampia portata. In questo senso, la ricerca sull'economia

<sup>9</sup> Fraser amplia il framework polanyiano introducendo una terza dimensione – oltre alla "protezione" e all'avanzata del mercato – quella dell'"e-

mancipazione", che riguarda la liberazione da forme di dominazione non riducibili alla sola logica del mercato.

sociale beneficerebbe di approcci comparativi che tengano conto sia delle specificità istituzionali nazionali – le cosiddette *varieties of social economy* – sia delle dinamiche transnazionali di policy e di ibridazione dei modelli. Il rischio opposto – quello di una lettura eccessivamente nazionalistica che tenda a ricondurre l'economia sociale italiana a una tradizione unica e auto-sufficiente – è stato già segnalato come ostacolo al riconoscimento istituzionale internazionale del settore.

Una seconda implicazione riguarda la necessità di riconsiderare la funzione della cooperazione sociale non solo come caso paradigmatico di impresa sociale, ma come cartina tornasole delle contraddizioni che investono l'intero campo dell'economia sociale. Il percorso dalla militanza alla mercatizzazione, descritto nelle sezioni precedenti, non ha interessato solo la cooperazione sociale: con intensità e gradazioni diverse, la parabola ha coinvolto tutte le realtà dell'economia sociale. Il risvolto di questa constatazione evidenzia l'urgenza di individuare le modalità più coerenti per sostenere queste organizzazioni nello sviluppo di una rinnovata propensione all'impegno civile, superando la dicotomia tra imprenditorialità e dimensione politica che ha segnato gli ultimi decenni.

Una terza implicazione, forse la più rilevante, riguarda il riconoscimento che il nucleo costitutivo comune a tutte le forme di economia sociale o, quantomeno, quelle con rilevanza economica – la consapevolezza del nesso tra azione economica collettiva e trasformazione sociale – non può essere considerato un attributo esclusivo delle organizzazioni più dichiaratamente “trasformative” o impegnate su cause socialmente più sfidanti. L'azione socialmente trasformatrice è un elemento che accomuna tutte le situazioni in cui sono stati adottati strumenti di azione economica collettiva per ottenere un miglioramento altrimenti irraggiungibile dal singolo. Risalendo alla nascita della cooperazione di credito, di lavoro o di consumo, così come di tutte le declinazioni del mutualismo, si trova sempre la stessa esigenza fondativa: dare vita a forme economiche centrate sul benessere delle persone, in cui l'interesse dei membri non è separabile dall'interesse della comunità.

Questa terza implicazione ha conseguenze dirette per la ricerca: invita a sviluppare analisi comparative tra diversi tipi di organizzazioni di economia sociale con forma di impresa o, comunque, con rilevanza economica che esaminino, non solo i modelli organizzativi e le performance economiche, ma anche la persistenza o la trasformazione della loro dimensione politica nel tempo, come appare evidente, solo per fare alcuni esempi, in molte iniziative nel campo dell'energia, del cibo, delle migrazioni. Il tema della governance democratica interna, del rapporto con le comunità di riferimento e dei meccanismi attraverso cui le organizzazioni gestiscono le tensioni tra logiche istituzionali multiple rappresentano altrettanti campi di indagine che la letteratura recente ha cominciato a esplorare, ma che richiedono ulteriori approfondimenti, specialmente in chiave longitudinale.

Sul piano delle implicazioni per la pratica, l'analisi svolta suggerisce la necessità di un processo sistematico di riflessione

e di ricostruzione dei fondamenti culturali delle organizzazioni di economia sociale, finalizzato a riconnettere livello valoriale e prassi operative, consapevolezza strategica e dimensione contestuale. La pressione del contingente – che si esprime nei cicli di contratti, nei vincoli burocratici e nelle esigenze di sostenibilità economica – ha progressivamente ridotto lo spazio per una riflessione di prospettiva. Recuperare questo spazio, attraverso investimenti sulla formazione, sullo sviluppo della leadership, sulla qualità del lavoro e sul rinnovamento dei linguaggi con cui le organizzazioni di economia sociale si rivolgono alle nuove generazioni, è una condizione necessaria per la piena attivazione del loro potenziale trasformativo.

## 9. Conclusione

Tirando le somme di questa riflessione, il ruolo che oggi l'economia sociale può svolgere può essere compreso pienamente solo cogliendone la dimensione politica, in quanto modalità di azione che costruisce senso, legami, cittadinanza. L'economia sociale deve essere vista come una modalità per sviluppare propensione all'impegno civile: perché è grave che oggi nella nostra società manchi un approccio all'economia orientato all'interesse generale, capace di farsi luogo in cui si esercita cittadinanza, si costruisce fiducia, si genera coesione. Serve un'idea di economia capace di elaborare una visione originale che miri a un nuovo equilibrio tra mercato, Stato e società civile, e che tenga insieme impresa e democrazia, produzione e solidarietà.

Per comprendere le prospettive future è utile fare ancora una volta riferimento ad Albert Hirschman (1970) e al suo framework *exit/voice/loyalty*, che offre una chiave interpretativa di notevole utilità analitica – oltre che per analizzare il comportamento individuale in relazione alle istituzioni, per cui è stato originariamente elaborato – anche per leggere i cicli storici di partecipazione alla vita pubblica. Hirschman sosteneva che nei momenti di crisi le persone tendono a scegliere la fuga (*exit*), ovvero il disimpegno dalla vita pubblica in favore di un ripiegamento sul più controllabile obiettivo di una felicità esclusivamente privata. Il meccanismo che governa l'alternanza tra sfera pubblica e sfera privata è quello della delusione: una volta sperimentata sufficientemente a lungo l'una o l'altra di queste due opzioni, si produce una reazione e il ciclo si inverte.

Applicata al livello delle organizzazioni di economia sociale, la logica hirschmaniana suggerisce che la funzione di *voice* – ovvero la capacità di articolare e rappresentare domande di cambiamento istituzionale, di redistribuzione del potere, di riconoscimento di bisogni sociali insoddisfatti – non è mai definitivamente estinta, ma è soggetta a cicli di attivazione e latenza<sup>10</sup>. Negli anni della delusione post-ideologica e del disimpegno, le organizzazioni di economia sociale hanno mantenuto viva questa funzione in forma latente, spesso a costo di un indebolimento della propria identità. Il momento attuale – contraddistinto da un accu-

<sup>10</sup> Il framework *exit/voice/loyalty* è stato applicato all'analisi delle organizzazioni non profit da Horch (1994). In questa sede si propone un'applicazione al livello sistemico, in analogia con quan-

to Hirschman stesso suggerisce nel capitolo finale del volume per spiegare i cicli di partecipazione alla vita pubblica.

mulo di delusioni sia verso il mercato auto-regolantesi sia verso le istituzioni politiche tradizionali – può essere letto, nella prospettiva di Hirschman, come un punto di svolta in cui la soglia critica del disinvestimento dalla sfera pubblica si avvicina pericolosamente, anticipando una possibile inversione del ciclo.

Le organizzazioni di economia sociale devono farsi trovare pronte a questa inversione, o meglio ancora devono anticiparla, predisponendo contenuti, strumenti, linguaggi e narrazioni in grado di parlare alle nuove generazioni. La generazione dei pionieri poteva contare su un contesto intriso di cultura politica e militanza organizzata. Oggi una replica di quelle condizioni è fuori discussione. Si deve, dunque, costruire a partire dal contesto presente, investendo sulle leadership emergenti, rinnovando la cassetta degli strumenti con investimenti sulla qualità e l'attrattività del lavoro (anche in termini salariali),

sulle competenze manageriali e sull'innovazione di governance, sulle alleanze territoriali e sulla cultura digitale.

Si tratta, per utilizzare ancora le parole di Hirschman (1970), di prepararsi a "una reazione con vigore inaspettato – mobilitando riserve di potere e influenza politiche normalmente inutilizzate". Se fino ad oggi la voce è stata debole, stentando a farsi udire in un campo dominato da logiche di mercato e burocratiche, le condizioni storiche stanno mutando in modo da rendere nuovamente praticabile quella vocazione politica che ha costituito la radice fondativa dell'economia sociale. Il compito che si impone – e che rappresenta insieme una sfida per la ricerca e un mandato per chi opera all'interno delle organizzazioni – è quello di costruire la capacità intellettuale, organizzativa e narrativa per essere all'altezza di questa opportunità.

DOI: 107425/IS.2026.0211

## Bibliografia

- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), pp. 1419-1440.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge, Polity Press.
- BEPA (2011). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. European Commission. [https://siplus.at/wp-content/uploads/2022/01/bepa-Empowering-people-driving-change\\_-SI-in-EU.pdf](https://siplus.at/wp-content/uploads/2022/01/bepa-Empowering-people-driving-change_-SI-in-EU.pdf)
- Borzaga, C. (2021). A trent'anni dalla 381. *Impresa Sociale*, n. 4.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge.
- Borzaga, C. & Fazzi, L. (2011). *Le imprese sociali*. Roma, Carocci Editore.
- Borzaga, C., Fontanari, E., & Carini C. (2021). *L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave*. EURICSE. <https://euricse.eu/it/economia-sociale-italia/>
- Borzaga, C. & Ianes, A. (2021). La cooperazione sociale e il volontariato organizzato. Un tornante della storia. *Impresa Sociale*, n. 4.
- Borzaga, C. & Salvatori, G. (2024). Economia sociale. In Zamagni, S. & Bruni, L. (a cura di). *Dizionario di economia civile*. Roma, Città Nuova, pp. 230-244.
- Borzaga, C. & Zandonai, F. (2009). *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*. Roma, Donzelli Editore.
- Brown, W. (2015). *Undoing the Demos: Neoliberalism's Stealth Revolution*. New York, Zone Books.
- Busacca, M. (2009). Tra efficienza e democrazia. Le trasformazioni nella governance delle cooperative sociali. *Impresa Sociale*, n. 3, pp. 45-60.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, pp. 42-51.
- Castells, M. (2012). *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*. Cambridge, Polity Press. Trad. it.: *Reti di indignazione e speranza. Movimenti sociali nell'era di Internet*. Milano, Università Bocconi Editore, p. 25

Commissione Europea (2021). *Building an Economy that Works for People: An Action Plan for the Social Economy*. COM(2021) 778.

Consiglio dell'Unione Europea (2023). Raccomandazione del Consiglio relativa all'economia sociale che favorisce transizioni giuste. *Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea*, 8 dicembre 2023.

Crozier, M., Huntington, S. P. & Watanuki, J. (1975). *The Crisis of Democracy: Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*. New York, New York University Press.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), pp. 467-494.

Evers, A. & Laville, J.L. (2004). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham, Edward Elgar.

Fazzi, L. (2026). *La mercatizzazione dei servizi sociali: Terzo settore, ibridazione e welfare locale in Italia*. Bologna, Il Mulino

Foa, R. S. & Mounk, Y. (2016). *The Danger of Deconsolidation: The Democratic Disconnect*. *Journal of Democracy*, 27(3), pp. 5-17.

Fraser, N. (2014). Can Society be Commodities All the Way Down? Post-Polanyian Reflections on Capitalist Crisis. *Economy and Society*, 43(4), pp. 541-558.

Gallino, L. (2005). *L'impresa irresponsabile*. Torino, Einaudi.

Ginsborg, P. (1989). *Storia d'Italia dal dopoguerra a oggi. Società e politica 1943-1988*. Torino, Einaudi.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.

Guerini, G. & Salvatori, G. (2024). L'economia sociale alla prova delle policy. *Impresa Sociale*, (1), pp. 60-69.

Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford, Oxford University Press.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard, Harvard University Press.

Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.

Horch, H.D. (1994). On the Socio-economics of Voluntary Associations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(2), pp. 219-230.

ICA (1995). *Guidance Notes on the Co-operative Principles*. International Co-operative Alliance.

ILO (2022). *Raccomandazione sull'economia sociale e solidale (ESS)*, n. 204. 110ª sessione della Conferenza Internazionale del Lavoro.

Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton, Princeton University Press.

Jessop, B., Moulaert, F., Hulgård, L. & Hamdouch, A. (2013). Social Innovation Research: A New Stage in Innovation Analysis? In Moulaert, F. et al. (eds.). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 110-130.

- Keynes, J. M. (1926). *The End of Laissez-Faire*. In *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, Vol. 9 (pp. 272-294). Macmillan, 1972.
- Levitsky, S. & Ziblatt, D. (2018). *How Democracies Die*. Danvers, MA, Crown. Trad. it.: *Come muoiono le democrazie*. Bari, Laterza.
- Mair, P. (2013). *Ruling the Void: The Hollowing of Western Democracy*. London, Verso.
- Manzini, E. (2018). *Politiche del quotidiano. Progetti di vita che cambiano il mondo*. Roma, Edizioni di Comunità.
- Mason, C. (2012). Isomorphism, Social Enterprise and the Pressure to Maximise Social Benefit. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(1), pp. 74-95.
- Milanovic, B. (2016). *Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization*. Harvard, Harvard University Press.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (eds.) (2013). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Bristol, Policy Press.
- Musgrave, R. A. (1959). *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*. McGraw-Hill.
- Nicholls, A. & Ziegler, R. (2019). *The EMES Approach to Social Enterprise in a Comparative Perspective*. In *The EMES Reader on Social Enterprise*. EMES European Research Network.
- OCSE (2022). *Raccomandazione del Consiglio sull'Economia Sociale e Solidale*. OCDE/LEGAL/0490. OECD Publishing.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Pache, A. C. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 972-1001.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Farrar & Rinehart. Trad. it.: *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*. Einaudi.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard, Harvard University Press. Trad. it.: *Una teoria della giustizia*. Milano, Feltrinelli, 2009.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character*. W.W. Norton.
- Streeck, W. (2013). *Tempo guadagnato. La crisi rinviata del capitalismo democratico*. Milano, Feltrinelli.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford, Oxford University Press.
- UN General Assembly (2023). *Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development*. Resolution A/RES/77/281.