



**Facoltà di Economia di Forlì**  
Laurea Magistrale in Economia e Management  
delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non profit

# Working Papers

# 95

## **Elementi di una teoria dell'impresa sociale**

**Nicolò Bellanca**

Dipartimento di Scienze Economiche  
dell'Università di Firenze e  
Yunus Social Business Center University  
of Florence

Novembre 2011

**Info: AICCON** - Tel. 0543.62327 - [ecofo.aiccon@unibo.it](mailto:ecofo.aiccon@unibo.it) - [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

# Elementi di una teoria dell'impresa sociale

Nicolò Bellanca<sup>^</sup>

## Abstract

Idealtipicamente, l'impresa è sociale se offre, con un impegno vincolante di governance, i servizi dei *commons* e i *merit goods*, impiegando in maniera non privatistica la maggior parte degli eventuali profitti. Questa definizione viene argomentata discutendo le caratteristiche dei beni economici, l'arco di forme di cui l'impresa sociale si riveste, nonché le sue possibilità di ramificazione nel sistema economico.

Parole chiave: Commons; Merit good; Impresa sociale; Economia sociale.

---

<sup>^</sup> Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Firenze e [Yunus Social Business Center University of Florence](#). E-mail: [bellanca@unifi.it](mailto:bellanca@unifi.it) Ringrazio per i commenti ad una precedente stesura, senza implicarli, Benedetto Gui, Francesco Orazi, Roberto Randazzo e Andrea Saroldi.

## 1. Introduzione

In questo saggio non passeremo in rassegna l'ampia letteratura internazionale sull'impresa sociale (si vedano Nyssens, 2006; Nicholls, 2006; Amin, 2009; Galera e Borzaga, 2009), né pretenderemo di presentarne una compiuta teoria. Ci limiteremo a proporre alcuni elementi concettuali che aprono, a nostro avviso, una prospettiva teorica e a mostrare che essi sono reciprocamente coerenti. Seguiremo un percorso espositivo forse poco agevole per il lettore, ma che ci sembra necessario. Inizieremo nel §2 mettendo a fuoco i tipi di beni economici che l'impresa sociale fornisce, ovvero i (servizi dei) *commons* e i *merit goods*. Proseguiremo nel §3 illustrando l'arco delle cinque forme che l'impresa sociale può assumere. Giungeremo così nel §4 ad una definizione concettuale precisa dell'impresa sociale. Su quella base, discuteremo una sua peculiare funzione economica (§5), un requisito che ulteriormente la distingue dall'impresa privata (§6) e come essa possa organizzativamente ramificarsi nel sistema economico (§7). Il §8 riassume.

## 2. Sui concetti di *common* e di *merit good*

Nel recente dibattito su impresa sociale e terzo settore, si assume frequentemente quale riferimento normativo il "bene comune" che, inteso quale categoria etico-politica, sarebbe l'obiettivo verso cui le attività in esame dovrebbero tendere. Quando l'analisi positiva considera i beni economici, in modo non di rado inavvertito il "bene comune" diventa il *common* che, a differenza dei beni privati, è poco escludibile e, a differenza dei beni pubblici, è altamente sottraibile (Platteau, 2008). Con un ulteriore e più sottile scivolamento, sovente il "bene comune" fa riferimento al complesso di «cose che esprimono utilità funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali nonché al libero sviluppo della persona, e sono informati al principio della salvaguardia intergenerazionale delle utilità» (Commissione Rodotà, 2007, p.6); nel linguaggio degli economisti, si sta qui discorrendo di *merit goods*. Poiché crediamo che i passaggi fra le tre accezioni giovinco poco alla chiarezza concettuale, iniziamo riconsiderando il *common* e il *merit good*. Nonostante entrambe le nozioni siano analizzate da un'ampia letteratura, e che la prima goda di particolare fortuna dopo il premio Nobel per la scienza economica assegnato nel 2009 a Elinor Ostrom, non appare superfluo o ridondante precisarne i connotati concettuali.

Il *common* è una risorsa non prodotta, condivisa e gratuita. La prima è, a nostro avviso, la sua caratteristica determinante: a differenza dei beni economici e degli input riproducibili, il *common* non ha infatti un processo di produzione. Pensiamo all'ambiente, all'acqua, al paesaggio, alle risorse naturali, ai beni culturali, alle informazioni e alla conoscenza. O si tratta di doni dell'ecosistema ad una società umana, come nel caso di una falda petrolifera o di un habitat, oppure di creazioni collettive, come nel caso del linguaggio o di internet. In altri termini, o si tratta di patrimoni di materia-energia a bassa entropia per i fini umani (come si esprime Georgescu-Roegen), oppure di percorsi evolutivi i cui risultati sono gli esiti non del tutto intenzionali di miriadi di contributi personali (Menger e Hayek li chiamano "ordini spontanei"). Mai ed in alcun modo un *common* scaturisce da un processo (individuale) di produzione: nessuno può produrre un fiume o un bosco, ma nemmeno un sapere acquisito e diffuso o una regola istituzionale rispettata. È questa sua rigorosa non-producibilità che conferisce al *common* l'attributo della condivisione: se infatti a nessuno è attribuibile l'onere e la responsabilità della sua esistenza, esso si presenta a titolarità diffusa, ossia viene fruito dai membri di una società, non da individui vicendevolmente separati. Ed è ancora la sua non-producibilità che lo rende gratuito: possiamo, ovviamente, calcolare in varie maniere il costo sopportato da un ecosistema per alimentare una falda acquifera, oppure quello sostenuto da una società per elaborare e tener vivo un linguaggio; ma il singolo consumatore di acqua, o il singolo parlante, non affrontano spese per ricevere quei *commons* come tali.

D'altra parte, come accade per ogni tipo di bene e di risorsa, non è in generale gratuita la fruizione del *common*. Immaginiamo ad esempio che sia disponibile un corso d'acqua potabile, oppure che si affermi e diffonda nella nostra collettività un linguaggio tecnico: si tratta di *commons*, ma se qualcuno desidera utilizzare l'acqua o il linguaggio, deve sostenere i costi personali della canalizzazione o dell'apprendimento. Essendo inoltre i *commons* delle risorse gratuite e condivise a cui una società attinge per il raggiungimento dei propri fini, è importante delineare in termini concreti la struttura istituzionale entro cui essi si collocano: ad esempio, la fruizione di internet è diversa in Calabria e nel Guandong, poiché cambiano le modalità politico-legali-tecnologiche dell'accesso. Tuttavia, quale che sia l'assetto dei diritti di proprietà e delle restanti regole istituzionali, il punto teorico segnala che non è mai il *common* come tale ad essere proprietizzato (e magari privatizzato), bensì l'erogazione dei servizi che discendono dal suo uso. Così, l'accesso all'acqua tramite il rubinetto della propria abitazione, oppure l'accesso ad un determinato provider,

richiedono specifiche regole istituzionali; ma non è l'acqua o internet quale *common* che viene istituzionalizzata, bensì il percorso sociale della sua fruizione.

Un'ulteriore caratteristica del *common* è che esso viene usato, rigenerato e valorizzato entro una "società locale". Ciò discende dalle sue proprietà economiche. Come abbiamo ricordato, ha un'indivisibilità prossima a quella del bene pubblico, ma è altamente sottraibile, in quanto, come il bene privato, il suo consumo da parte di un soggetto riduce le possibilità di consumo per un altro soggetto. È proprio la sua alta sottraibilità a comportare che esso sia gestito, usato e valorizzato non tanto, come può accadere per il bene pubblico, in società allargate, bensì principalmente entro comunità circoscritte ovvero, come noi preferiamo esprimerci, entro "società locali".

Le società *locali* sono state di solito interpretate considerando la prossimità spaziale degli attori. Più recentemente si è ampliato lo schema interpretativo, affiancando all'analisi della prossimità geografica una pari attenzione verso la *prossimità cognitiva*, se i soggetti condividono la stessa base di conoscenze; verso quella *organizzativa*, se stanno sotto un comune controllo gerarchico; verso quella *sociale*, se i loro membri hanno relazioni amichevoli; e verso quella *istituzionale*, se operano entro le medesime istituzioni. Il denominatore comune a queste modalità è che esse esprimono una *prossimità relazionale* in cui l'interazione dei soggetti (individuali o organizzati) può fluire indipendentemente dalla loro vicinanza fisica (Bellanca e Lombardi, 2011). Anche sulla base di questo schema teorico, possiamo concludere definendo il *common* come *una risorsa non-prodotta, condivisa e gratuita per una società dotata di prossimità relazionale*.

Nella tradizione avviata da Richard Musgrave (1959), il *merit good* (o, forse meglio, il *need good*) è concepito come un bene socialmente necessario, producibile sia da imprese private che pubbliche, offerto in quantità inadeguate tramite il sistema dei prezzi, a cui ciascuno deve poter accedere indipendentemente dalla propria capacità di pagare. Ne sono tipici esempi l'assistenza sanitaria, l'istruzione, la formazione o l'assicurazione sulla vecchiaia. Il suo carattere di necessità sociale può discendere da giustificazioni paternalistiche (è lo Stato a giudicare quali beni vanno usati da tutti i cittadini, anche se costoro, per carenza d'informazione o di razionalità, non li volessero), da pubbliche ragionate deliberazioni (come nel percorso d'individuazione dei "beni primari" secondo Rawls, 1993), dal prevalere di un'opinione politica su altre (come nella teoria conflittualistica della democrazia di Acemoglu e Robinson, 2006), o da un miscuglio delle tre ragioni. Per definire il *merit good*, richiamiamo un modo efficace di connotare le due categorie principali di beni

economici: mentre per i beni pubblici non è possibile e non è desiderabile razionare il consumo mediante il sistema dei prezzi, il contrario accade per i beni privati. Va però aggiunto che un qualche razionamento nell'accesso, nell'uso e nel controllo del bene pubblico può essere introdotto tramite meccanismi istituzionali *differenti dai prezzi*: si pensi, ad esempio, alle discriminazioni di gruppo entro la scuola pubblica obbligatoria e gratuita; oppure al costo di apprendimento individuale di un sapere disponibile a tutti. Analoghi meccanismi possono al contrario allentare il razionamento per i beni privati: come quando, poniamo, il governo impone ai produttori di un bene privato di attenersi a standard qualitativi che allungano il tempo di funzionamento e la sicurezza d'impiego di quei beni. Ciò che accomuna questi casi è che la natura, pubblica oppure privata, che il bene riceve sui mercati, viene alterata da rapporti istituzionali extramercantili. Per il *merit good* si verifica lo stesso fenomeno. Esso tende ad essere sotto-prodotto sui mercati, ovvero razionato, sia perché non incontra un'adeguata domanda solvibile, sia perché genera esternalità positive non riconosciute dai prezzi, sia infine perché alcuni consumatori, pur potendolo pagare, non ne percepiscono appieno l'utilità. Poiché, rispetto alle ragioni sopra menzionate, tale razionamento non sembra desiderabile, si attivano percorsi istituzionali finalizzati ad attenuarlo; ed è in tal senso che *definiamo merit good un bene istituzionalmente non-razionato*.

### **3. Cinque tipi di impresa sociale**

Riguardo alla *social enterprise* o impresa sociale, vi è un'impostazione anglosassone ed una europeo-italiana (Kerlin, 2006). La prima muove da un'iniziativa top-down in cui un imprenditore, un filantropo, un'azienda, mettono a disposizione risorse e relazioni per creare un *social business* e "correggere" il capitalismo (Mendell, 2009). La seconda, specialmente nella lunga tradizione storica italiana, intende promuovere l'impresa sociale quale iniziativa auto-organizzata dal basso, innestandola sul mondo dell'associazionismo, della cooperazione, della cooperazione sociale, delle casse rurali, delle banche di credito cooperativo, e così via (Defourny e Nyssens, 2008). È, quest'ultimo, un approccio che nasce dalla percezione di bisogni da parte di comunità, a cui si risponde utilizzando la forma d'impresa e (anche) le metodologie del for profit (Marcon, 2004). La nostra succinta ricostruzione considera entrambe le impostazioni e, come mostra la Figura 1, procede per successive coerenti estensioni di un'iniziale definizione minimale.

La prima accezione comprende gli enti senza scopo di lucro, i cui avanzi gestionali sono interamente reinvestiti per gli scopi organizzativi. Tali enti possono rivestire forme differenti. «Prendiamo in considerazione tre esempi emblematici: un'associazione di volontariato che gestisce mense per i poveri, basandosi finanziariamente sulle donazioni di soggetti terzi; una fondazione che gestisce un ospedale aperto alla cittadinanza e che si sostiene con la vendita dei servizi ai pazienti (o al Servizio sanitario nazionale che paga per loro); un'associazione sportiva che gestisce un impianto (calcio, tennis, e così via) a beneficio esclusivo dei soci (i quali possono pagare o meno una tariffa per l'uso dell'impianto). Tutte e tre sono tipiche espressioni del non-profit, anche se hanno natura sostanziale assai diversa. Nel primo caso abbiamo un ente che svolge un'attività caritativa pura, i cui beneficiari sono soggetti esterni all'ente; nel secondo caso abbiamo un ente che, pur svolgendo un'attività a favore della comunità, sta sul mercato e cede dietro compenso i propri servizi; nel terzo caso infine abbiamo un ente che svolge un'attività a favore dei propri soci – e quindi del gruppo dominante – con marcati caratteri mutualistici» (Mori, 2008, p.44).

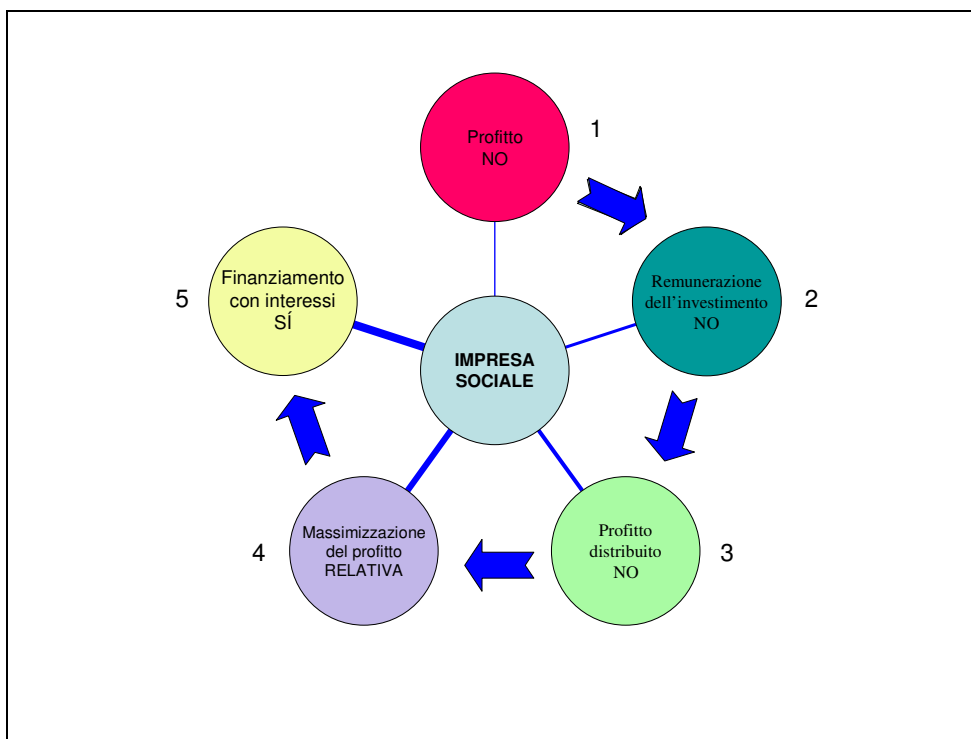


Figura 1

La seconda più estesa accezione coincide sostanzialmente con quella, famosa, discussa negli ultimi libri di Muhammad Yunus (2008, 2010). L'impresa sociale è

un'impresa senza perdite e senza dividendi o interessi. Essa deve soltanto recuperare tutti i costi; se ottiene profitti, li reinveste nell'impresa medesima, mentre gli eventuali finanziatori recuperano, al termine di un tempo stabilito, soltanto il capitale versato. I manager delle imprese sociali ricercano anche soddisfazioni di natura psicologica, emozionale e spirituale; i finanziatori, spesso individuati tra chi è già disposto a donare in beneficenza, investono in un mercato azionario nel cui listino figurano unicamente imprese sociali. Vendendo beni o servizi in concorrenza sia con le imprese usuali, sia con altre imprese sociali, le nuove imprese realizzano obiettivi di rilevanza umana quali la riduzione della povertà (ad esempio, beni alimentari di qualità a prezzo ridotto per un mercato di bambini malnutriti), l'assistenza sanitaria per i disagiati (polizze di assicurazione sanitaria a prezzi contenuti), la giustizia sociale (procurare energia elettrica a zone rurali non allacciate alla rete nazionale), la sostenibilità ambientale (riciclo di rifiuti che altrimenti inquinerebbero le baraccopoli). Gli stessi soggetti economici possono in parallelo impegnarsi in imprese volte al guadagno e in imprese sociali, poiché ognuno di noi soffre a restare schiacciato nell'unidimensionalità di un mondo basato sul profitto. Ciò inoltre, secondo Yunus, dovrebbe avvenire senza che mai i due tipi d'intrapresa si miscelino tra loro, per non riproporre l'illusione di "addomesticare" o di "svuotare" dall'interno l'impresa capitalistica. In effetti, egli sostiene, le imprese variamente denominate "socialmente responsabili", "solidali", "civili", "cooperative", "autogestite", "no profit", "del terzo settore", e via elencando, hanno tutte fallito presumendo una possibile convivenza tra moventi ideali e di guadagno, oppure espungendo questi ultimi: ma nella convivenza vince il più forte, mentre l'espunzione comporta di solito un recupero parziale dei costi e quindi una scarsa robustezza evolutiva.

Nella terza più estesa accezione, un'impresa può avere carattere sociale anche se realizza un profitto, purché i suoi guadagni netti non vengano ripartiti tra coloro che esercitano il controllo su di essa. In parecchie circostanze la canonica impresa cooperativa è "sociale" in questa accezione, poiché accantona gli utili a riserva indivisibile e li utilizza unicamente nell'impresa come tale. Dunque l'impresa sociale abbraccia anche una parte delle imprese cooperative<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> In estrema sintesi, le imprese cooperative si connotano per la proprietà collettiva, della quale i capitalisti non hanno la titolarità; per gli scopi mutualistici e solidali; per l'essere dirette da manager eletti dai soci. Esse non massimizzano il profitto, e nemmeno il reddito pro capite dei soci, bensì la continuità organizzativa, tanto con il costante accantonamento degli utili a riserve indivisibili, quanto talvolta perfino con il cosiddetto autosfruttamento, che riduce le retribuzioni degli stakeholders. Sapelli (2006).



Nella quarta più estesa accezione, l'impresa sociale ottiene profitti e li distribuisce ai soggetti giuridici di riferimento (soci o investitori che essi siano). Essa punta però ad una massimizzazione "relativa" dei profitti, che rimane sottomessa a vincoli di natura extra-mercantile: come quando, ad esempio, essa rinuncia a produrre armi, malgrado in tale attività potrebbe conseguire i guadagni più elevati, o come quando essa affianca all'ottenimento e distribuzione dei profitti anche qualche azione in positivo (donazioni filantropiche o altro). È la tesi del *not only for profit*.

Infine, nella quinta più estesa accezione le imprese sociali sono *low profit*: producono e scambiano beni di utilità generale, ma si accontentano di una redditività moderata e di lungo termine, adeguata alla *mission* che condividono. In Gran Bretagna si parla al riguardo di *community interest company* (CIC), negli Stati Uniti di *low profit limited liability company* (L3C): società di capitali che emettono azioni trasferibili, ma che hanno un patrimonio vincolato (*assets lock*) alla ricerca del *public benefit*, ed un tetto prefissato alla distribuzione degli utili (*dividend cap*). Un'importante differenza tra questo tipo e il precedente riguarda le possibilità di capitalizzazione: qui possono intervenire dei Fondi chiusi (promossi da Fondazioni, Banche o Enti pubblici) che finanziano parzialmente l'impresa, fino al punto in cui, eventualmente, diventa conveniente l'entrata di capitali privati (Rossi Chauvenet, 2009; Randazzo e Taffari, 2010).

#### **4. Definizione di impresa sociale**

È possibile tentare una sintesi, in quanto le cinque definizioni precedenti, anziché opporsi l'una all'altra, segnalano un allargamento coerente del concetto di impresa sociale. Esaminiamo pertanto i tre caratteri che attraversano le varie definizioni, per giungere alla concettualizzazione che ci appare più comprensiva, semplice e convincente.

Il primo carattere è che ogni variante d'impresa sociale persegue scopi di interesse collettivo, dedicandosi alla *produzione, fornitura e gestione di servizi dei commons*. (Ricordiamo che i *commons* non sono producibili da un'impresa singola, ma i servizi associati al loro uso sì). I percorsi lungo cui le imprese sociali coltivano i servizi dei *commons* sono ambiente, informazione, conoscenza e cultura, beni artistici. Inoltre, ogni impresa sociale s'impegna nella produzione di *merit goods*, catalogabili in educazione, cura e protezione sociale, formazione e inserimento lavorativo, accesso

alla finanza. È una tassonomia opinabile ed incompleta, che non occorre qui giustificare in dettaglio, ma utile a perimetrare un'area di formidabile ricchezza. Ovviamente, stiamo mettendo a fuoco l'idealtipo dell'impresa sociale: non occorre quindi che ogni impresa concreta produca tanto i servizi dei *commons*, quanto i *merit goods*.

Il perimetro delle "finalità sociali" di un'impresa, pur ampio, appare delineabile in modo rigoroso, in quanto scaturisce dalle caratteristiche di due tipi di beni economici, e non dal catalogo prescritto da un orientamento etico-politico. Ce ne accorgiamo richiamando la differenza tra "finalità sociali" e "attività sociali". Le "attività sociali" possono essere svolte anche da imprese non sociali – come accade nell'ambito della corporate social responsibility –, poiché si tratta di migliori modalità di gestione associate alle usuali finalità privatistiche. Piuttosto le "finalità sociali" diventano un'espressione *stringente* quando riguardano l'offerta di servizi di *commons* o di *merit goods*: sta in ciò il significato del §2. Il perimetro proposto consente infatti di distinguere con nettezza tra l'impresa sociale e le imprese a vario titolo qualificate come etiche o solidali. Se, ad esempio, consideriamo un'impresa di agricoltura biologica che fornisce mele ad un gruppo di consumatori "critici", essa indubbiamente alimenta un percorso di economia etica o solidale, ma non va inclusa tra le imprese sociali, in quanto non offre i servizi di uno o più *commons*, né alcun *merit good*.

Il secondo carattere è che un'impresa diventa sociale quando plasma il proprio sistema di corporate governance in maniera coerente alla finalità dichiarata<sup>2</sup>. Per discutere questo punto, chiediamo al lettore di seguirci in un confronto tra la cooperativa e il trust; se avrà pazienza, crediamo che al termine della comparazione appaia con forza il senso del ragionamento. Consideriamo dunque una tradizionale impresa cooperativa. Essa dovrebbe capovolgere il rapporto capitale-lavoro, in quanto sono i soci-lavoratori che assumono il capitale, prendendolo a prestito, lo remunerano con un interesse quale compenso fisso e distribuiscono a sé stessi il sovrappiù. Inoltre, essa dovrebbe essere la forma più democratica d'impresa, regolata dal principio "una testa, un voto". Ma la ripartizione di diritti e responsabilità al suo interno non è tale da confermare, in parecchi casi, le premesse. Mediante l'esercizio collettivo (per delega ai manager) della funzione imprenditoriale, i soci tendono infatti

---

<sup>2</sup> Nelle parole di Mario Draghi, le regole di corporate governance individuano «un sistema di *checks and balances* nel quale tutti i soggetti che operano e interagiscono nell'ambito dell'impresa abbiano la possibilità di vedere efficacemente tutelati i propri interessi, assicurando al contempo che il controllo sia allocato con efficienza, ossia agli imprenditori più adatti, e con il maggior grado possibile di separazione fra governo delle imprese e titolarità dei mezzi finanziari in esse investiti». Citazione riportata in Ippolito (2001, p.473).

a massimizzare la continuità organizzativa, anche mediante la non corresponsione di parte dei salari o dei ristorni, e a contrastare i pericoli di fallimento dell'impresa, costituendo in proprietà indivisa un patrimonio di mezzi propri, piuttosto che impegnarsi a decidere dentro percorsi incerti di cambiamento. Ma se la stabilità del posto di lavoro appare sovente l'obiettivo prioritario dei soci, ciò implica che spesso le imprese cooperative appaiono inferiori rispetto a quelle capitalistiche sul versante dell'efficienza dinamica e della spinta innovativa. Sul fronte dell'autofinanziamento, i soci sono restii a reinvestire tutti gli avanzi nell'impresa da cui già traggono il reddito da lavoro, e da cui non possono facilmente uscire, preferendo diversificare il rischio; ma ciò porta ad una cronica sottocapitalizzazione. Inoltre, proprio davanti alla minore efficienza appena ricordata, si riduce la possibilità di ovviare alla sottocapitalizzazione con la ricerca all'esterno dei capitali, poiché i finanziatori tenderanno a non preferire queste imprese, razionando loro il credito e rendendoglielo più costoso. Infine, quando una cooperativa guadagna, gli *insider* tendono a non accettare nuovi soci, preferendo assumere semplici salariati; se poi il socio uscente non riceve una quota di capitale d'impresa, può esservi un interesse, da parte dei soci sopravvissuti, a chiudere sempre più la cooperativa, riducendo la dimensione d'impresa, per fruire in pochi di una posizione acquisita. Queste debolezze, peculiari dell'impresa cooperativa, sono *amplificate* da un sistema di corporate governance che non s'impegna a smantellare o almeno controllare le gerarchie organizzative interne. A dispetto della proprietà formale dei lavoratori, ciò facilita l'affermarsi di leadership manageriali con comportamenti poco distinguibili rispetto a quelli dei manager capitalistici, mentre l'*empowerment* resta debole e di solito i soci vengono chiamati, una volta all'anno, soltanto ad approvare il bilancio consuntivo.

Consideriamo d'altra parte un istituto "privatistico" come il trust, uno strumento giuridico anglosassone che consente di separare il godimento dall'amministrazione di un patrimonio. Perché introdurlo in un'analisi delle imprese sociali? Per rendercene conto, esaminiamo il trust *in favore di soggetti deboli*. Esso si basa sul rapporto fiduciario tra il disponente (*settlor*), colui che trasferisce la proprietà di alcuni suoi beni al trust per il perseguimento di una certa finalità, e l'amministratore (*trustee*), colui che gestisce i beni del trust secondo lo scopo del trust. Le altre figure-chiave sono il guardiano (*protector*), che può affiancare l'amministratore con compiti di consiglio e di vigilanza, e i beneficiari (*beneficiaries*), coloro che si avvantaggiano della finalità del trust. I due connotati che vanno rimarcati riguardano il ruolo del disponente e la natura vincolata del trust. Sotto il primo aspetto, è il disponente che

stabilisce le regole di funzionamento del trust, riguardanti l'indicazione dei beneficiari, i poteri del *trustee*, la sostituzione del *trustee*, i poteri del *protector*, i criteri dell'amministrazione dei beni, l'impiego dei redditi, la destinazione dei beni e altro ancora. Sotto il secondo, il trust ha vincoli di destinazione, in quanto il *trustee* non può operare al di fuori dei limiti dettati dallo scopo stabilito, e di separazione, poiché i beni in trust costituiscono un patrimonio separato rispetto ai beni del disponente, dei *trustee* e dei beneficiari. Una delle più delicate applicazioni si ha davanti ad un figlio con grave disabilità che probabilmente sopravvivrà ai genitori. Il trust in favore del figlio è un atto programmatico nel quale i genitori indicano le finalità del trust, i soggetti coinvolti e i rispettivi ruoli, descrivono la patologia del figlio e le terapie e le assistenze necessarie. Il *trustee*, legato al disponente da un rapporto di fiducia, può essere sia una persona fisica (come un parente o affine del disabile), sia una persona giuridica (come una associazione operante a favore dei disabili). Il *trustee* acquisisce i diritti e i poteri di un proprietario sui beni conferiti in trust, per disporre esclusivamente ai fini della realizzazione dello scopo del trust, vale a dire per mantenere, sostenere e curare il soggetto disabile vita natural durante. La durata del trust è normalmente legata alla vita del figlio disabile. Dopo la sua scomparsa, il *trustee* provvede a trasferire i beni in trust ai beneficiari finali indicati nell'atto istitutivo dal disponente.

Pertanto, il trust è un vincolo giuridico-organizzativo *tale da garantire perfino i soggetti incapaci di auto-tutelarsi*; Peter Barnes (2006) propone di ricorrervi per la salvaguardia dei *commons*, considerando che essi, quali risorse condivise e gratuite, non sono in grado di proteggersi da soli. Un medesimo tipo di vincolo deve esistere nell'impresa sociale, le cui finalità, volontariamente scelte, riguardano – accanto alla fornitura di *merit goods* – proprio la manutenzione, la riproduzione e la valorizzazione dei *commons*. Come nel trust, e *per lo stesso motivo*, occorre dunque introdurre nell'impresa sociale il "mandato vincolato" per i manager e la distinzione tra questi, i sorveglianti e i beneficiari. Tali passaggi vanno formulati nello statuto o "carta costituzionale" dell'impresa sociale e rappresentano il binario lungo cui scorre la corporate governance. Più che di un'istanza normativa (quello che ci piacerebbe che fosse fatto), essa – stiamo argomentando – esprime un'esigenza inerente alle attività di quell'impresa (quello che non può non essere fatto).

Non è compito di questo scritto la discussione, in termini di diritto societario, del modello di corporate governance più appropriato all'impresa sociale. Sembrerebbe nondimeno interessante esplorare un passaggio da un modello basato su Consiglio di

amministrazione e Collegio sindacale, ad un sistema dualistico in cui l'amministrazione dell'impresa venga affidata al Consiglio di gestione e il controllo a un Consiglio di sorveglianza. Il primo sarebbe composto da un numero di membri non inferiori a due, nominati dal Consiglio di sorveglianza, a eccezione dei primi membri nominati nello statuto. Il secondo approverebbe il bilancio ed eserciterebbe un'azione di responsabilità nei confronti dei membri del Consiglio di gestione; sarebbe costituito da un numero minimo di tre membri nominati dall'assemblea, salvo i primi nominati nello statuto. Ovviamente, le precedenti osservazioni valgono se l'impresa sociale non coincide con la piccola cooperativa sociale *labour intensive*, abbracciando anche forme giuridiche con rilevanti apporti di capitale: com'è noto, nella più recente normativa italiana (L.118/05, D.lgs.155/06 e successivi), l'etichetta di impresa sociale può estendersi a tipologie giuridiche come la Spa e la Srl.

Il terzo ed ultimo carattere che attraversa le cinque definizioni del §3, segnala che se l'impresa sociale non genera utili, deve almeno – in quanto impresa sostenibile – recuperare tutti i costi; mentre se essa ottiene guadagni, deve – ed è il punto imprescindibile – *utilizzarli prevalentemente in modo non privatistico*: accantonandoli a riserva indivisibile, oppure sottomettendoli a vincoli extra-mercantili, oppure accontentandosi di una redditività modesta e di lungo termine. Sta in ciò, infatti, lo stacco dell'impresa sociale dalla forma d'impresa capitalistica. Quest'ultima è connotata dai *diritti di controllo sulle attività economiche da parte degli investitori privati*: tali diritti consistono principalmente nella possibilità di organizzare il funzionamento dell'impresa, di stabilirne i confini, di ottenere la differenza tra ricavi e costi (Bellanca, 2010). Al contrario l'impresa sociale è non-capitalistica, anche qualora genera profitti<sup>3</sup>, perché s'impegna ad offrire i servizi dei *commons* e i *merit goods*,

---

<sup>3</sup> Infatti l'impresa non-profit s'imbatta in note difficoltà che ne limitano la diffusione. Essa si forma quando il donatore, non consumando direttamente i beni e servizi che offre ad altri, fronteggia un'asimmetria informativa, ossia ignora sistematicamente la qualità di ciò che finanzia. In queste condizioni, se l'impresa avesse uno scopo di lucro, guadagnerebbe al ridursi della qualità dei beni e servizi prodotti; ma anche se l'impresa fosse cooperativa, potremmo avere un interesse dei soci a ridurre la qualità per elevare l'utile da ridistribuire. Soltanto se all'impresa è vietato ripartire tra i propri membri qualsiasi tipo di beneficio, essa può gestire il dono con gli incentivi appropriati (per il donatore). Il profitto svolge tuttavia la funzione di meccanismo che lega le ricompense interne a precisi risultati: la sua mancanza svincola i manager dal controllo di azionisti esigenti, rendendoli meno efficienti. Si aggiunga che se la qualità dei beni e servizi è poco accertabile, come nel caso dei beni culturali o dei servizi alla persona, l'impresa ha difficoltà a stabilire criteri per autovalutare le proprie prestazioni, così come il mercato ha difficoltà a generare una selezione competitiva. Ciò rafforza l'inerzia organizzativa, in cui molteplici interessi – amministratori, dipendenti, finanziatori privati, utenti – sono poco pungolati e verificati, dall'interno e dall'esterno dell'impresa, e tendono a paralizzarsi a vicenda. In terzo luogo, se in una fase "eroica" iniziale le risorse sono reperite nella logica del dono, ovvero soprattutto mediante il volontariato e la beneficenza, il processo d'istituzionalizzazione solleva pesanti contraddizioni. Il lavoro volontario, portatore di slanci entusiastici, non può essere piegato a qualsiasi impiego e spesso non è adeguatamente qualificato; esso va quindi in parte rimpiazzato con lavoro professionale che, remunerato

obbligandosi a reinvestire gli utili, invece che dividere tutta la ricchezza tra i proprietari, privatizzandola.

Riassumendo, i punti organizzativamente cruciali sono:

1. Che la scelta di offrire i servizi dei *commons* e i *merit goods*, quale finalità, sia fissata nel sistema di corporate governance (nella "carta costituzionale") dell'impresa;
2. Che l'uso non privatistico degli eventuali profitti riguardi *la maggior parte* dei profitti, costituendo dunque la modalità *prevalente* di funzionamento dell'impresa.

La definizione che proponiamo è dunque: *l'impresa sociale offre, con un impegno vincolante di governance, i servizi dei commons e i merit goods, impiegando in maniera non privatistica la maggior parte degli eventuali profitti.*

## **5. L'impresa sociale contrasta le "tragedie" dei commons e degli anti-commons**

Lasciando momentaneamente da parte i *merit goods*, approfondiamo le ragioni dell'intervento delle imprese sociali nell'economia dei *commons*. L'azione collettiva s'incepisce quando gli incentivi privati dei membri individuali di un gruppo non sono allineati agli esiti comuni; perseguire il proprio interesse non cooperando, rappresenta la scelta che massimizza il vantaggio individuale, indipendentemente da ciò che fanno gli altri; se tuttavia ognuno asseconda il proprio interesse, tutti stanno peggio di quanto starebbero se avessero seguito l'interesse collettivo<sup>4</sup>. Questa generale difficoltà si articola nel dilemma di *costruzione* di un bene pubblico e nel dilemma di *salvaguardia/valorizzazione* di un *common*. Nel primo (*give-some dilemma*) il bene pubblico viene fornito grazie ai contributi individuali e poi redistribuito tra tutti i membri della collettività (Messick e Brewer, 1983). Nel secondo (*take-some dilemma*) il *common* esiste già e l'impegno cooperativo consiste nel valorizzarlo per una

---

ai prezzi di mercato, non di rado esprime motivazioni diverse da quelle che hanno ispirato l'impresa. L'esigenza di rispondere alle responsabilità gestionali, per assicurare un funzionamento quotidiano affidabile dell'impresa, comporta inoltre l'introduzione di regole di comportamento "rigide", che attenuano la centralità delle relazioni informali e personali e allontanano gli idealisti e gli innovatori. D'altra parte con l'espandersi dell'impresa, o anche col semplice trascorrere del tempo, i fondi donati da benefattori e dai membri non bastano; occorre rivolgersi a finanziatori esterni, che possono avere sensibilità e obiettivi non coincidenti. Hansmann (1980); Meyer (1989).

<sup>4</sup> Questo dilemma acquista tanta più difficoltà, quanto più ampio è il gruppo, ridotto l'orizzonte temporale delle interazioni, scarsi altri preesistenti beni collettivi. Si veda Bellanca (2007).

comunità senza sovra o sotto-utilizzarlo (Dawes, 1980). La prima insidia è nota come "tragedia dei *commons*" e sorge quando il livello di impiego è troppo alto poiché ogni nuovo fruitore non tiene in considerazione il costo che impone ai fruitori già presenti, a causa della riduzione del loro uso della risorsa (Hardin, 1968). Si ha invece la "tragedia degli anti-*commons*" quando troppi proprietari possono vantare diritti d'uso di un *common*, mentre nessuno può usarlo in maniera compiuta, ovvero senza subire parziali proibizioni da parte degli altri proprietari (Heller, 1998). Siamo in presenza di una frammentazione del coordinamento in cui l'esistenza di numerosi diritti in capo a diversi soggetti limita il manifestarsi di un effetto socialmente desiderabile<sup>5</sup>. Mentre la tragedia dei *commons* descrive il sovra-utilizzo di una risorsa che nessuno possiede, questa tragedia descrive il sotto-impiego di risorse con molti possessori, ossia quando troppi hanno diritto di esclusione su una risorsa scarsa<sup>6</sup>.

Abbiamo già ricordato il suggerimento di Barnes (2006) di formare un "settore dei *commons*" che affianchi il settore delle imprese mercantili. In tale settore la proprietà dei *commons* verrebbe assegnata a trust vincolati ad amministrarli per conto delle future generazioni. Quando i *commons* fossero scarsi o sotto minaccia, occorrerebbe limitarne l'uso e, grazie ai prezzi richiesti per il loro utilizzo, il trust genererebbe un reddito da ripartire tra i cittadini, assicurando un reddito minimo e attenuando la tendenza capitalistica alle disuguaglianze. Quando invece essi sono illimitati, come la cultura o internet, il trust darebbe, al più basso costo possibile, il maggior beneficio al numero massimo di persone, ulteriormente migliorando l'uguaglianza di ciascuno e il benessere di tutti. In questa maniera il settore regolato dai trust contribuirebbe ad attenuare sia la tragedia dei *commons*, sia quella degli anti-*commons*. «Il vantaggio [...] è che si crea, dietro il trust, una comunità di persone che lavora, insieme al *trustee*, per raggiungere lo scopo, avendo a disposizione i mezzi ricavati dallo sfruttamento del bene comune. Nel caso della privatizzazione, invece, la rendita di scarsità va al privato che ha comprato il bene. Nel caso di tassazione, con successiva vendita dei diritti di inquinamento corrispondenti alla tassa pagata, i mezzi ricavati vanno allo Stato, assumendo i contorni universalistici che sono propri della

---

<sup>5</sup> Un esempio riguarda il *common* della conoscenza: la richiesta e l'ottenimento di puri brevetti di chiusura, diventa, nell'ambito della genetica, un ostacolo alla ricerca, poiché occorrerebbe versare *royalties* a tutti coloro che detengono brevetti sugli spezzoni di materiale genetico su cui si farà sperimentazione. Heller e Eisenberg, (1998).

<sup>6</sup> Buchanan e Yoon (2000) hanno mostrato la perfetta simmetria formale tra il dilemma dei *commons* e quello degli anti-*commons*. Un'implicazione è che «se ad un estremo vi è la proprietà comune, la proprietà privata *non* ne è l'altro estremo. La privatizzazione può spingersi oltre l'idea di proprietà privata, paralizzare la competizione e irrigidirsi nell'idea di proprietà anticomune. La proprietà privata ben funzionante può intendersi come un fragile equilibrio tra gli estremi tragici dell'uso eccessivo (o tragedia dei comuni) e dell'uso insufficiente (o tragedia degli anticomuni)» (Pretto-Sakmann, 2007, p.119).

sfera pubblica. I *commons* nascono piuttosto da forme di condivisione comunitaria che, riguardando un gruppo limitato di persone (i membri di una specifica comunità), superano la semplice sfera privata, senza arrivare all'universalità spersonalizzante della sfera pubblica, per la quale i diritti valgono per tutti o per nessuno» (Rullani, 2010, p.120).

La proposta di Barnes non va intesa come una progettazione istituzionale "chiavi in mano"; essa si limita a delineare la prospettiva secondo cui i servizi dei *commons* non vanno ceduti al pubblico indifferenziato né al singolo proprietario, bensì affidati a una società locale (nel senso di prossimità relazionale), che è rappresentata dal *trustee* tecnico e che riceve i frutti della loro valorizzazione. Le imprese sociali, per come qui le abbiamo concettualmente identificate, possono avviare un percorso di condivisione organizzata dei *commons* che è strettamente simile a quello che si baserebbe sui trust, con, in Europa, due peculiari punti di forza: mentre il trust è uno strumento giuridico da introdurre, le imprese sociali già esistono e operano *out there*; mentre il trust dovrebbe legittimarsi quale rappresentante di una comunità, le imprese sociali sono già radicate nelle società locali. La funzione socio-economica delle imprese sociali consiste dunque nel creare valore, per una società locale, dall'impiego di *commons*, attenuando la "tragedia" della loro sovra o sotto-utilizzazione.

## **6. Nella dinamica dell'impresa sociale sono decisive le complementarità strategiche**

Riassumiamo parte del ragionamento svolto. In termini negativi, l'impresa sociale non si caratterizza come un'organizzazione no profit (non c'è nulla di "male", infatti, nel profitto); nemmeno si connota come un'organizzazione che non distribuisce i propri profitti (perché ciò penalizza coloro che s'impegnano a finanziarla); nemmeno si definisce per "finalità sociali" stabilite da qualche criterio etico-politico (tali finalità derivano piuttosto dalla natura economica dei beni che l'impresa sociale offre); nemmeno infine viene individuata per il rispetto della cosiddetta "responsabilità sociale d'impresa" (che è spesso poco più di una nobile etichetta che si appiccica *ex post* su quello che si è comunque fatto). In termini positivi, l'impresa sociale può (al di là dell'attuale quadro legislativo) essere collocata in qualsiasi settore economico e avere qualsiasi forma giuridica. Essa si caratterizza per (1) l'uso non privatistico della maggior parte degli eventuali profitti; (2) le regole democratiche di funzionamento. Se



guadagna, l'impresa sociale idealtipica impiega i propri avanzi per (i) migliorare le condizioni di chi lavora in essa, inclusi gli aumenti delle retribuzioni; (ii) re-investire sull'impresa medesima, in particolare per la formazione/qualificazione del proprio capitale umano; (iii) finanziare la cassa comune del consorzio o della rete di imprese sociali in cui è eventualmente inserita; (iv) valorizzare il capitale di chi ha in essa investito. Il punto (1) – che si articola nei sottopunti (i)-(ii)-(iii)-(iv) – va di volta in volta interpretato e applicato da organismi democratici, e porta quindi al punto (2). Ogni impresa sociale idealtipica si dota di una "carta costituzionale" che, analogamente a quel che accade per i trust, ne stabilisca in modo stringente e irrevocabile la missione e le modalità operative.

Accanto a queste caratteristiche, un'ulteriore peculiarità economica dell'impresa sociale può essere esaminata all'incrocio tra due importanti coppie di categorie: esternalità positive/negative e complementi/sostituti strategici (Bowles, 2004, cap.4). Iniziamo presentando in astratto queste categorie, per poi applicarle alla dinamica dell'impresa sociale. Le esternalità sono gli effetti, non misurati dal mercato, delle azioni del soggetto A sul *livello* di benessere del soggetto B (più in generale, di altri soggetti): il beneficio complessivo derivante dall'attività di B è crescente nel livello dell'attività di A. Piuttosto, due variabili organizzative sono strategicamente complementari (sostitutive) quando, innalzando (riducendo) il soggetto A l'esercizio dell'una, aumentano (diminuiscono) i benefici incrementali o *marginali* per il soggetto B dell'innalzare (ridurre) l'esercizio dell'altra: il rendimento ottenibile dall'aumento (diminuzione) dell'attività di B è crescente (decescente) nel livello dell'attività di A. Quando sorge un'esternalità di A su B, essa si limita a far variare l'utilità di B; tale variazione, eventualmente, può modificare le azioni di B, ma in generale essa non implica che le nuove azioni di B si rivolgano (anche) ad A. Quando invece sorge l'opportunità di un complemento o sostituto strategico, le azioni di A e di B sono tra loro costitutivamente legate: se A applica a livelli maggiori una variabile, B reagisce variando il livello della variabile organizzativa da lui controllata. La differenza sta nella circostanza che, nel caso delle esternalità, un'azione che A ha *comunque* scelto di effettuare comporta conseguenze su B; mentre, nel caso dei complementi/sostituti strategici, è l'azione *congiunta* di A e di B a modificare l'utilità marginale *sia* di A *che* di B. Questa differenza chiarisce perché la seconda coppia di categorie sia particolarmente efficace nel contribuire a spiegare alcune forme di azione collettiva.

Nell'evoluzione positiva dell'impresa for profit sono decisive le esternalità: quelle positive *altrui*, tratte da un ambiente socio-istituzionale favorevole; e quelle

negative *proprie*, che essa riesce a scaricare nel sistema circostante. Se le esternalità percorrono l'intera vita economica, appaiono più robuste e pervasive in un'impresa privata for profit, in quanto costituiscono lo strumento mediante cui essa frequentemente paga un costo individuale inferiore al costo sociale e quindi massimizza il proprio guadagno. Al contrario, nell'evoluzione positiva dell'impresa sociale sono cruciali i complementi strategici, che possono formarsi in maniera endogena, come quando si afferma all'interno dell'impresa sociale un atteggiamento collaborativo, oppure possono essere implementati da interventi esogeni, come quando una singola impresa viene creata nell'ambito di un consorzio preesistente. Se i complementi strategici percorrono l'intera vita economica, e se anche l'impresa for profit può coglierli (ad esempio, attivando molteplici attività sotto un'unica direzione e proprietà), essi assolvono nell'impresa sociale una funzione *fondativa*, in quanto costituiscono lo strumento mediante cui essa costruisce una funzione di produzione superadditiva o di squadra (*team production function*), in cui l'impiego congiunto di vari input ottiene risultati quali-quantitativamente superiori a quelli ricavabili con l'uso disgiunto degli input stessi. Esternalità e complementarità strategica rappresentano, insomma, una chiave, sebbene non l'unica, del rispettivo vantaggio competitivo delle due tipologie d'impresa.

Questo punto teorico comporta un'importante implicazione: maggiormente elevata è la complementarità tra due beni o attività, in maggior grado tali beni o attività diventano *indivisibili*. Dunque più strettamente un'impresa sociale virtuosamente condivide beni, pratiche e assets, più proliferano in essa le indivisibilità. Ma se due beni o attività sono indivisibili, ciò comporta la non-convessità dell'insieme di scelte: se sono possibili due opzioni, *non* lo è anche ciascuna soluzione intermedia. Ne segue che non è possibile transitare gradualisticamente da una struttura organizzativa ad un'altra: poiché tali strutture non sono infinitamente divisibili, non si può miscelarle a piacimento; piuttosto, occorre "saltare" dall'una all'altra. L'indivisibilità comporta altresì la non-concavità della funzione obiettivo; da questo segue che possono aversi molteplici scelte migliori "localmente", nel senso che per ciascuna di esse nessun piccolo aggiustamento può ottenere innalzamenti della performance, e tali che una di tali scelte può eventualmente essere migliorata soltanto se *tutti* gli elementi di strategia e di progettazione organizzativa sono modificati in maniera congiunta (Roberts, 2004, cap.2).

La conclusione è così enunciabile: se le indivisibilità percorrono l'intera vita economica, e se sono ben presenti anche nell'operare dell'impresa for profit, esse

appaiono più robuste e pervasive in un'impresa sociale, poiché in essa sono decisive le complementarità strategiche che tendono a generarle. Pertanto un'impresa sociale dovrebbe particolarmente impegnarsi a riconoscere quando si situa su un "ottimo locale" prospetticamente inadatto, e a costruire la connessa capacità decisionale di cambiare struttura organizzativa. Abbiamo insomma valide ragioni teoriche per aspettarci che una cruciale area problematica dell'impresa sociale stia nella ricorrente esigenza di transizioni organizzative. Relativamente all'impresa for profit, l'impresa sociale deve ancor più porre al centro della propria strategia evolutiva le discontinuità organizzative<sup>7</sup>.

## **7. Dal Terzo settore all'Economia sociale**

Con un prevalente riferimento al dibattito italiano, cerchiamo di delineare le coordinate istituzionali entro cui racchiudere il nostro ragionamento. Com'è noto, il "terzo settore" è stato ritagliato residualmente rispetto al settore istituzionale del mercato e delle organizzazioni lucrative ("primo settore"), e al settore pubblico in senso lato ("secondo settore"): esso include la cooperazione – articolata in cooperative tradizionale e cooperative sociali – e i soggetti non-profit. Il terzo settore dovrebbe lasciare fuori qualunque tipo di impresa, poiché le imprese starebbero tutte nel primo settore. Ma già le cooperative sociali costituiscono un'anomalia, trattandosi di "impresе non-profit", le quali producono privatamente beni e servizi di utilità collettiva senza distribuire alcuna quota di utile ai soci o ai dipendenti (Defourny, 2001).

Con il concetto di "impresa sociale" la vecchia classificazione dei tre settori viene scardinata. L'impresa sociale include le cooperative sociali, ma, come abbiamo visto, anche altri tipi di imprese che offrono i servizi dei *commons* e i *merit goods*, impiegando in maniera non privatistica la maggior parte degli eventuali profitti. Mentre il commercio equo e solidale, la finanza etica, l'agricoltura biologica e il turismo responsabile stanno tutti nel recinto dell'Economia etico-solidale, l'Economia delle imprese sociali comprende i settori ambientale, d'informazione, di conoscenza e cultura, dei beni artistici, dell'educazione, della cura e protezione sociale, della formazione e inserimento lavorativo, dell'accesso alla finanza (si veda §4). Possiamo

---

<sup>7</sup> Questa tesi, qui soltanto abbozzata, richiederebbe, com'è ovvio, un adeguato sostegno empirico. Un caso concreto in cui abbiamo potuto corroborarla è illustrato in Bellanca – Libanora – Testi (2009).

allargare ulteriormente il quadro riferendoci all'Economia sociale, nella quale tutte le imprese s'impegnano sui servizi dei *commons* e sui *merit goods*, ma non tutte impiegano in modo non privatistico la maggior parte degli eventuali profitti. Dunque l'Economia sociale non coincide con l'area del Terzo Settore, e nemmeno con quella dell'Economia delle imprese sociali, ma è importante da ritagliare poiché indica il perimetro più vasto in cui in varie maniere e gradazioni si tenta «di ricomporre la divaricazione tra comportamenti economici e dimensione sociale, in una prospettiva di sostenibilità ambientale» (Pianta, 2009).

La sfera dell'Economia etico-solidale, quella dell'Economia delle imprese sociali e quella più estesa dell'Economia sociale, possono articolarsi all'interno dell'intero sistema economico, dialogando e coalizzandosi, sotto precise condizioni, con le imprese for profit? Si tratta, com'è noto, di un interrogativo scomodo e insidioso, che tuttavia non può essere eluso, in quanto l'autarchia (il "ballare da soli") appare una strategia alla lunga non meno pericolosa. Un elemento di risposta può essere rinvenuto in quella parte della teoria economica che studia l'impresa come un insieme di contratti bilaterali tra il titolare e i proprietari degli input. Questi contratti regolano l'uso dei servizi offerti dai proprietari al fine di ottenere un output, ma il titolare ha il potere di rinegoziarli in modo separato, poiché così premia o sanziona ciascuno sulla base del suo effettivo contributo alla produzione. In questa visione si ha un'impresa stabilendo un "nesso di contratti", ossia *un insieme particolarmente denso di accordi mercantili*<sup>8</sup>. Ovviamente la relazione tra datore di lavoro e lavoratore non è uguale a quella, poniamo, tra un contadino e i suoi clienti: quando un cliente "licenzia" il contadino, questi mantiene risorse, beni e altri clienti; mentre quando un lavoratore lascia l'impresa, non ha più accesso agli strumenti per lavorare. Ma tra questi due casi estremi se ne collocano altri molto significativi. Se, restando al precedente esempio, un gruppo di clienti anticipa il capitale al contadino, affronta un rischio d'impresa, poiché se il raccolto subisce una grandinata le conseguenze cadono così sui clienti come sul coltivatore. Ecco dunque che, in un'accezione che è rigorosa e non metaforica, *consumatori e produttori possono formare assieme un "nesso di contratti", ossia un'impresa economica*. Nel caso ipotizzato, i consumatori consapevoli diventano co-produttori, assumendo una responsabilità diretta nel ciclo di produzione. Addirittura appare lecito affermare che il gruppo di clienti è il titolare (*principal*) dell'impresa, in quanto assolve la funzione di controllare il comportamento dei

---

<sup>8</sup> Questo approccio fu iniziato da Alchian e Demsetz (1972).

proprietari degli inputs (von Hippel, 2005; Zwick et al., 2008; Di Maria e Paiola, 2011).

Se, nell'ambito di una società locale, si stabilisce un nesso di contratti tra imprese, lavoratori, consumatori, commercianti, risparmiatori, finanziatori e istituzioni pubbliche, allora si forma una *impresa di secondo livello*, entro la quale operano, accanto agli altri soggetti elencati, imprese di primo livello. In Italia l'esperimento recente dei Distretti di Economia Solidale (DES) è interpretabile esattamente in questa chiave: l'addensamento degli accordi mercantili in una società locale, nonché il ruolo di titolarità delle associazioni dei consumatori solidali, comportano che non si abbiano più, tra loro contrapposti, il lato degli offerenti ed il lato degli acquirenti, poiché un'impresa che accetta di entrare in un DES sta in effetti scegliendo di "fare impresa solidale" assieme ai suoi stessi clienti<sup>9</sup>.

Passiamo adesso al caso – che maggiormente pertiene al nostro discorso – in cui un'impresa for profit crea un'impresa sociale esterna come *spin off*, magari configurandola come una società (spa o srl con limitata distribuzione di utili); a sua volta quest'impresa sociale ha una forma "a grappolo" se genera altre imprese anche for profit. «Questa opzione prefigura una "impresa sociale holding" che attiva una dipendenza operativa tramite imprese anche for profit che diventano oggetto di attenzione d'investimento da parte di investitori privati oltre all'impresa che ha generato lo spin off. [...] La specificità "a grappolo" può essere *semplice* e uniforme qualora il II livello di imprese sia composto solo da for profit; *mista* qualora il II livello possa essere composto da for profit e non profit» (Fiorentini, 2010, pp.57-58). Abbiamo qui che l'impresa di terzo livello è for profit, che quella sottostante o di secondo livello è sociale e che infine quelle di primo livello possono appartenere sia all'una che all'altra tipologia.

Più in generale, possiamo dunque avere un'impresa sociale di secondo livello che può includere imprese di primo livello che non sono sociali, o che può essere generata da imprese di terzo livello che non sono sociali. Questo modo di ripensare un'ampia fetta delle pratiche economiche riguardanti i servizi dei *commons* e i *merit goods*, non si traduce in una loro semplice riclassificazione. Si tratta piuttosto di un'impostazione teorica che aiuta a scorgere le potenzialità di quelle pratiche: l'impresa sociale non è un'esperienza confinata al primo livello – uno o più imprenditori che investono e coordinano competenze e risorse (loro o altrui) per

---

<sup>9</sup> Quest'impresa è solidale o etica, ma non sociale: si rinvia al §4. Sui DES si veda l'importante contributo teorico di Orazi – Belletti – Montevidoni, (2011).

offrire, mediante un impegno vincolante di governance, i servizi dei *commons* e i *merit goods*, impiegando in maniera non privatistica la maggior parte degli eventuali profitti –, potendosi costituire a livelli organizzativi più elevati, nei quali essa aggrega stakeholders molteplici di una società locale. In un recente Atto d'Indirizzo (n.72/2011), l'Agenzia italiana per il Terzo Settore stabilisce che un'Onlus può detenere la partecipazione di controllo in società di capitali, sebbene queste debbano avere la qualifica di imprese sociali. Il passo ulteriore, ancora da effettuare, è che un'impresa sociale possa possedere una società commerciale for profit. Se esiste una prospettiva lungo la quale l'impresa sociale può non rimanere ai margini del sistema economico, essa è, a nostro parere, questa.

Ma la potenzialità esprime nuove insidie. Quando si forma un'impresa sociale "di secondo livello", le imprese che vi aderiscono sono (debbono essere) esse pure imprese sociali? Ovviamente non è automatico né scontato. Qualora infatti l'impresa sociale di secondo livello derivasse dalla mera aggregazione di imprese sociali di primo livello, pur legate da "nessi di contratti" con altri soggetti, non avremmo un'espansione dei percorsi lungo i quali si afferma questo tipo d'imprenditorialità, bensì l'usuale consorzio o rete d'impresе omogenee. Piuttosto, la sfida dei "nessi di contratti" di ordine superiore (inferiore) è significativa solo in quanto connette anche imprese di livello inferiore (superiore) che non sono necessariamente "sociali". Ciò apre alla problematica di chi controlla chi: non si tratta di ripudiare queste articolazioni promettenti, in nome del pericolo che il controllo finale sia di un'impresa for profit, bensì di esplorare come attenuare l'insidia. L'impianto concettuale dei §§2-4 aiuta, crediamo, ad avanzare lungo questa prospettiva.

## **8. Sintesi**

Le principali proposizioni che abbiamo argomentato sono:

- 1) Il *common* è una risorsa non prodotta, condivisa e gratuita.
- 2) Sono invece producibili, entro società con prossimità relazionale, i servizi grazie ai quali il *common* è usato, rigenerato e valorizzato.
- 3) Il *merit good* è un bene istituzionalmente non-razionato.
- 4) L'impresa è sociale se offre, con un impegno vincolante di governance, i servizi dei *commons* e i *merit goods*, impiegando in maniera non privatistica la maggior parte degli eventuali profitti.

- 5) Una funzione economica specifica dell'impresa sociale è di contribuire a contrastare le "tragedie" dei *commons* e degli *anti-commons* entro società con prossimità relazionale.
- 6) Nella dinamica dell'impresa for profit sono decisive le esternalità; in quella dell'impresa sociale, lo sono le complementarità strategiche.
- 7) Da ciò segue che l'impresa sociale deve, relativamente all'impresa for profit, porre ancor più al centro della propria strategia evolutiva i cambiamenti organizzativi.
- 8) Accanto all'Economia delle imprese sociali, nell'Economia sociale includiamo anche le imprese non sociali la cui attività riguarda la salvaguardia e valorizzazione dei *commons* e la fornitura di *merit goods*.
- 9) Un'impresa sociale è di secondo livello se, mantenendo il mezzo ed il fine suoi propri, forma un "nesso di contratti" tra produttori, consumatori e altri attori economico-istituzionali.
- 10) Un'impresa sociale di secondo livello può includere imprese di primo livello che non sono sociali, o può essere generata da imprese di terzo livello che non sono sociali.

## BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D.K. – Robinson, J.A. (2006), *Economic origins of dictatorship and democracy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Amin, A. (2009), ed., *The social economy: international perspectives*, Zed Press, London.
- Alchian, A. – Demsetz, H. (1972), "Production, information costs, and economic organization", *American economic review*, pp.777-95.
- Barnes, P. (2006), *Capitalism 3.0. A guide to reclaiming the commons*, Berrett-Koehler, San Francisco; trad.it. *Capitalismo 3.0*, Egea, Milano, 2007, p.14.
- Bellanca, N. (2007), *L'economia del noi. Dall'azione collettiva alla partecipazione politica*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Bellanca, N. – Libanora, R. – Testi, E. (2009), "Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?", *Impresa sociale*, n.3, pp.156-179.
- Bellanca, N. (2010), "Imprese non capitalistiche e imprese democratiche", *Critica marxista*, 3-4, pp.25-32.
- Bellanca, N. – Lombardi, M. (2011), "Le traiettorie reticolari dell'innovazione territoriale", *Sociologia del lavoro*, 122, pp.17-30.
- Bowles, S. (2004), *Microeconomics. Behaviour, institutions, and evolution*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Buchanan, J.M. – Yoon, Y.J. (2000), "Simmetric tragedies: commons and anticommons", *Journal of Law and Economics*, 43(1), pp.1-13.
- Cafaggi, F. – Iamiceli, P. (2008), "New frontiers in the legal structure and legislation of social enterprises in Europe: a comparative analysis", *Eui working papers Law*, 16.
- Commissione Rodotà (2007), "Relazione di accompagnamento al disegno di legge delega", Ministero della Giustizia, Roma.
- Dawes, R. (1980), "Social dilemmas", *Annual Review of Psychology*, 31, pp.169-93.
- Defourny, J. (2001), "From third sector to social enterprise", in C. Borzaga – J. Defourny (eds.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, London, pp.1-28.
- Defourny, J. – Nyssens, M. (2008), "Social enterprise in Europe: recent trends and developments", *Social Enterprise Journal*, 4(3).
- Di Maria, E. – Paiola, M. (2011), "From controlled to loose co-production: benefits distribution between firms and producers", *Marco Fanno working papers*, 135.
- Fiorentini, G. (2010), "Imprese sociali: nuove imprenditorialità di fronte alla crisi", in M. Campedelli – G. Fiorentini (a cura di), *Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi*, Diabasis, Reggio Emilia, pp.57-58.
- Galera, G. – Borzaga, C., (2009), "Social enterprise", *Social enterprise journal*, 5(3), pp.210-228.
- Hansmann, H. (1980), "The role of non profit enterprise", *Yale Law journal*, 89.
- Hardin, G. (1968), "The tragedy of commons", *Science*, 162, pp.1243-48.
- Heller, M.A. (1998), "The tragedy of the anticommons: property in the transition from Marx to markets", *Harvard Law Review*, 111, pp.621-688.
- Heller, M.A. – Eisenberg, R. S. (1998), "Can patents deter innovations? The anticommons in biomedical research", *Science*, 280, pp.698-701.
- Ippolito, R. (2001), "Un richiamo ai fondamenti teorici della riforma della corporate governance in Italia", *Economia, società e istituzioni*, periodico dell'Università Luiss, 13(3), p.473.
- Kerlin, J. (2006), "Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences", *Voluntas*, 17(3), 2006, pp.246-62.
- Marcon, G. (2004), *Le utopie del ben fare*, L'Ancora del Mediterraneo, Napoli.
- Mendell, M. (2009), "Riflessioni sulle attuali trasformazioni dell'impresa sociale in Nord America", in J. L. Laville – M. Larosa (a cura di), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere, Roma.
- Messick, D. – Brewer, M. (1983), "Solving social dilemmas", in L. Wheeler – P. Shawer (eds.), *Review of personality and social psychology*, Sage, Beverly Hills, pp.11-44.
- Meyer, M.W. (1989), *Permanently failing organizations*, Sage, London.
- Mori, P. (2008), *Economia della cooperazione e del non-profit*, Carocci, Roma.
- Musgrave R.A. (1959), *The theory of public finance*, McGraw Hill, New York.
- Nicholls, A. (2006), *Social entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford.
- Nyssens, M. (2006), *Social enterprise*, Routledge, London.
- Orazi, F. – Belletti, M. – Montavidoni, T. (2011), "Il modello DES", in F. Orazi (a cura di), *aDESso. Economie solidali e cittadini consapevoli*, Cattedrale, Ancona, pp.119-145.
- Pianta, M. (2009), "L'altraeconomia: tra mercato e società civile", *Sociologia del lavoro*, 113.
- Platteau, J.P. (2008), "Common property resources", in S. N. Durlauf – L. E. Blume (eds.), *The new Palgrave dictionary of economics*, second edition, Macmillan, London.



- Pretto-Sakmann, A. (2007), "Il Tevere come il Danubio? Le ansie della privatizzazione", in U. Mattei – E. Reviglio – S. Rodotà (a cura di), *Invertire la rotta. Idee per una riforma della proprietà pubblica*, Il Mulino, Bologna, pp.115-27.
- Randazzo, R. e Taffari, G. (2010), "Community interest company: l'esperienza britannica dell'impresa sociale", *Enti non profit*, n.4.
- Rawls, J. (1993), *Political liberalism*, Columbia University Press, New York.
- Roberts, J. (2004), *The modern firm. Organizational design for the performance and growth*, Oxford University Press, New York - Oxford.
- Rossi Chauvenet, C. (2009), "Un nuovo modello di finanziamento dell'impresa sociale: la *low profit limited liability company*", *Non Profit*, 4, p.159 e sgg.
- Rullani, E. (2010), *Modernità sostenibile*, Marsilio, Venezia.
- Sapelli, G. (2006), *Coop. Il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Torino.
- Von Hippel, E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Yunus, M. (2008), *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, 2009.
- Yunus, M. (2010), *Si può fare!*, Feltrinelli, Milano.
- Zwick, D. – Bonsu, S. K. – Darmody, A. (2008), "Putting consumers to work: 'co-creation' and new marketing govern-mentality", *Journal of consumer culture*, 8(2), pp.163-196.