

L'impresa democratica: un nuovo modello di governance per le sfide della disuguaglianza

Massimo Olivari intervista Lorenzo Sacconi

L'economia sociale si pone oggi come il pilastro per una crescita equa, integrando gli obiettivi dell'EU *Social Economy Action Plan* 2021-2030 (Commissione Europea, 2021) per potenziare l'innovazione sociale e i traguardi del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (Parlamento europeo, Consiglio dell'Unione europea e Commissione europea, 2017) volti a garantire occupazione dignitosa e protezione per tutti entro il 2030. In questo quadro, il recente Piano d'Azione Nazionale per l'Economia Sociale (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2025) traduce queste ambizioni in proposte per rafforzare la coesione sociale dei territori e la partecipazione dei lavoratori. In questa intervista si discuterà su come tali modelli possano ridefinire il futuro del lavoro e del welfare in una prospettiva di giustizia sociale e sostenibilità. Il contributo analizza il ruolo dell'economia sociale come modello organizzativo capace di superare i limiti strutturali sia dell'impresa capitalistica tradizionale, sia della gestione statale. Partendo dal presupposto che il senso di giustizia e la partecipazione decisionale costituiscano i veri motori dell'efficienza e della qualità dell'impresa, l'analisi esplora la necessità di un patto sociale basato sulla fiducia reciproca e sulla coprogettazione territoriale. Un'attenzione particolare è dedicata alla sfida della digitalizzazione, proponendo il modello delle cooperative di piattaforma per trasformare l'algoritmo da strumento speculativo a bene comune governato democraticamente. Infine, il testo mette in guardia contro i rischi di una finanza d'impatto che possa snaturare l'identità non profit, ribadendo che l'economia sociale deve agire come laboratorio di una nuova democrazia industriale. L'obiettivo è subordinare la transizione ecologica e digitale a una logica distributiva e partecipativa, restituendo al lavoro la sua dimensione di esercizio di libertà.

1. Qualità del lavoro: standard pre-distributivi contro il "low cost"

Professore, uno degli elementi che paiono caratterizzare lo sviluppo economico degli ultimi decenni è la crescita delle disuguaglianze. Cosa sta accadendo? E che ruolo può avere l'economia sociale? Può essere un elemento di discontinuità o rischia di rappresentare una soluzione a basso costo per esternalizzare servizi essenziali?

Prima di tutto dobbiamo fare una premessa generale. Se analizziamo le disuguaglianze globali nei primi vent'anni del secolo, emerge un dato netto: i redditi medio-bassi dei Paesi occidentali – pur restando elevati rispetto alla media mondiale – sono rimasti completamente stagnanti. Al contrario, il 10% più ricco della popolazione ha registrato una crescita molto consistente del reddito e della ricchezza. Siamo di fronte a una disuguaglianza divenuta ormai abissale tra remunerazione del lavoro dipendente, aggravata dalle riorganizzazioni che esternalizzano rami d'azienda – sono proprio questi lavo-

ratori a subire i peggioramenti più gravi – e remunerazioni manageriali e del capitale. Anche la dinamica salariale nelle grandi imprese è mutata: se un tempo queste distribuivano parte delle proprie rendite di posizione ai dipendenti, oggi tale meccanismo è venuto meno, tanto negli Stati Uniti quanto in Italia. In Italia, le poche grandi imprese rimaste difendono i livelli salariali interni, ma lo fanno, appunto, esternalizzando segmenti dei processi produttivi, alimentando così la riduzione generale dei redditi.

Quello che qui si sostiene è che la distribuzione del reddito e della ricchezza dipendano da come sono distribuiti i diritti di decisione nelle imprese e nelle istituzioni economiche e che questo accada in un contesto in cui è venuto meno il preesistente bilanciamento di poteri a protezione dei lavoratori; che è esattamente ciò che è accaduto con l'affermarsi dell'"egemonia" del pensiero neoliberale, secondo cui l'unico scopo delle imprese sarebbe massimizzare il rendimento patrimoniale dei detentori di quote di proprietà. In quest'ottica, anche l'affidamento di servizi pubblici a cooperative sociali sottopagate può essere visto come manifestazione dell'egemonia neoliberale.

A questo proposito sarebbe opportuno chiarire perché ciò avviene, visto che generalmente l'attore di questa forma di sfruttamento non è un'impresa che deve massimizzare il rendimento delle quote degli azionisti, ma una pubblica amministrazione?

La parola cruciale è "egemonia". È importante chiarire questo aspetto, a costo di una lunga "variazione sul tema". Contrariamente all'impostazione tradizionale dell'analisi economica del diritto, le istituzioni che osserviamo non sono sempre le più efficienti. Le istituzioni – comprese quelle di *corporate governance* – necessitano d'essere "effettive", cioè abbastanza stabili e capaci di auto-sostenersi o indurre incentivi e motivazioni alla loro propria osservanza da parte di coloro i cui comportamenti intendono regolare; questo per un economista vuol dire che devono avere proprietà di equilibrio. Ma di equilibri istituzionali ce ne sono sempre molti e diversi virtualmente possibili; e, allora, è necessario chiedersi chi e come scegliere tra l'uno e l'altro. Questa scelta avviene in un contesto in cui spesso le alternative avranno proprietà tali da non poter determinare in modo netto quale delle due sia manifestamente più efficiente: infatti, se un'impresa dà salari un po' più alti e remunera un po' meno il capitale di un'altra che si comporta in modo inverso, queste due imprese si porranno sulla stessa frontiera di efficienza.

Per selezionare tra le diverse alternative ci vuole quello che chiamiamo un *game frame*, cioè una cornice, un modo di vedere e riassumere il gioco, che indirizza le scelte dei partecipanti verso uno degli equilibri possibili. Un modello mentale della si-

tuazione e di come dovrebbe essere risolto il gioco, una cornice o un inquadramento ideologico che mette in evidenza una certa proprietà (quale potrebbe essere tale modello: la simmetria? La gerarchia? I bisogni relativi? La produttività?) rispetto all'altra.

Un modello mentale "comune" è un esempio di egemonia poiché la gran parte degli agenti in una molteplicità di situazioni opererà la stessa semplificazione e *reductio ad unum* e indizzerà allo stesso modo le proprie aspettative verso la stessa soluzione. Ciò è essenziale, perché un equilibrio, per esser raggiunto, deve diventare focale, un fuoco di aspettative reciproche, che induce a credere che tutti agiranno secondo quel modello istituzionale. Di certo una concezione dell'equità è esattamente ciò che costituisce un *frame* del gioco in grado di selezionare un equilibrio. Poiché stabilisce un criterio distributivo equo cioè comunemente accettabile tra i numerosi ugualmente efficienti.

Personalmente, mi pare di poter affermare che il più potente e convincente tra i *game frame* è quello dell'accordo imparziale, o contratto sociale, poiché coglie l'idea di accordo originario, prima che ogni posizione arbitraria si sia affermata, da cui può svilupparsi il processo di selezione dell'equilibrio. Tipicamente quello dell'economia sociale è un framework basato sulla giustizia sociale e il tendenziale trattamento uguale (almeno con uguale considerazione e rispetto) di ogni stakeholder – con un'enfasi posta sui beneficiari di servizi e il lavoro (Sacconi, 2023, 2024).

Il *frame* neoliberale – che a suo modo è un'idea di ciò che è giusto, che però ha portato a disuguaglianze che nessuno riesce più a giustificare – invece, ritiene che sia giusto dare il primato ai soli azionisti, poiché loro sono proprietari del capitale (posto che ci sia un mercato concorrenziale, che in realtà non esiste). Quando si tratta di "modello neoliberale", quindi, si parla di un'egemonia nel senso gramsciano. Una "visione del mondo e della vita" incorporata dal senso comune, che costituisce il corrispettivo politico dell'idea di modelli mentali condivisi alla Johnson-Laird (1983) (un grande studioso della mente) o dei *focal point* di Schelling (1960)¹ (che ha introdotto le scienze cognitive nella teoria dei giochi).

Un elemento tipico del modello neoliberale è stata la svalutazione del lavoro, che ha permesso l'esternalizzazione di interi tratti del processo produttivo in filiere di fornitura delle imprese, in cui i lavoratori perdono la protezione delle relazioni industriali interne, ma rimangono, comunque, catturati dalla dipendenza dei loro investimenti specifici in capitale umano dall'impresa principale. Queste parti del processo produttivo risultano ancora di più sottomesse al potere dispotico della proprietà, poiché le imprese delle filiere esternalizzate non hanno alcuna capacità di *exit* dal rapporto di fornitura principale. Ma i loro lavoratori possono essere licenziati molto più facilmente, adattandosi alle richieste di flessibilità dell'impresa principale.

Se un *game frame* è egemonico, allora esso per la gran maggioranza dei partecipanti all'interazione, semplifica la realtà,

riducendo molteplici casi, diversi tra loro, tutti allo stesso canone. Per effetto dell'egemonia neoliberale questa idea di flessibilità ed esternalizzazione per ridurre i costi si è conseguentemente diffusa anche nella gestione di appalti pubblici di servizi da parte di amministratori le cui menti sono state conquistate (a centro-destra come a centro-sinistra) dal modello neoliberale. In quest'ottica, come dicevo, anche l'affidamento di servizi pubblici a cooperative sociali sottopagate può essere visto come manifestazione dell'egemonia neoliberale.

La domanda, perciò, è se e come l'economia sociale – fatta da imprese ed organizzazioni non capitalistiche, che hanno in sé la facoltà di effettuare equi bilanciamenti di poteri – riesca a contrastare questa egemonia affermando il "*frame* alternativo" dell'economia sociale come qualcosa che deve essere perseguito per le sue caratteristiche focali (avente finalità generali, non profit, che danno priorità alla persona e all'ambiente, con una governance democratica e una missione di giustizia distributiva. Evitando, pertanto, di essere utilizzata per abbattere i costi dell'offerta pubblica di servizi, a danno dei salari dei lavoratori, come accade purtroppo in alcune esperienze di cooperazione sociale in Italia).

Si noti che la possibilità dello sfruttamento dell'impresa sociale è sempre in agguato poiché, in effetti, le imprese e organizzazioni dell'economia sociale possono realizzare servizi di welfare di alta qualità a costi inferiori sia del pubblico e del privato for-profit. Numerosi studi (molti dei quali apparsi su Impresa Sociale), sia empirici sia teorici, evidenziano che queste forme organizzative fanno ricorso a un patrimonio motivazionale dei collaboratori, associato alle caratteristiche dell'organizzazione e alla qualità dei servizi, che riduce lo spazio dei comportamenti opportunistici (il cosiddetto *moral hazard*), grazie all'interesse intrinseco per la qualità e il raggiungimento dell'ideale di servizio, per l'adesione ai principi costitutivi dell'organizzazione, in altre parole grazie al ritorno positivo che essi traggono dalla consapevolezza di una reciproca elevata conformità agli stessi principi da parte dei partecipanti all'interazione. Tuttavia, ciò ha il limite invalicabile, costituito dal fatto di potersi aspettare che gli altri facciano la propria parte nell'adempiere con elevata qualità ai medesimi principi e obiettivi. Se risulta che il committente dei servizi non ha interesse alla qualità della prestazione (poiché non è pronto a sostenerne il costo), ma solo alla riduzione dei costi (e alla compressione dei salari) è lo stesso equilibrio organizzativo e la ragion d'essere di queste organizzazioni a venir meno.

Di fronte a questa situazione, di fronte alla crescita delle disuguaglianze, quali strade possono essere percorse per tentare di riequilibrare la situazione? Può essere sufficiente agire attraverso la leva fiscale?

Il punto di partenza va ricercato in un presupposto comune a diversi tipi di impresa: esiste una connessione stretta tra disuguaglianze e redditi di mercato. Malgrado la centralità, specialmente in Italia e in Europa occidentale, della funzione redistributiva dello Stato, se si vuole capire cosa determini la disparità non bisogna guardare solo al reddito

¹ Il concetto di *focal point* ("punto focale" o "equilibrio di Schelling") designa una soluzione che i giocatori tendono a scegliere in assenza di comunicazione, in virtù di una salienza condivisa.

“dopo le tasse” (quello che rimane effettivamente in tasca al cittadino). Il problema centrale, che la redistribuzione pubblica non sembra più in grado di aggredire, è la disuguaglianza “di mercato” (o pre-distributiva). Questa dipende dal funzionamento dei mercati – che non sono affatto a concorrenza perfetta – e dai diritti di decisione esercitati all'interno delle imprese. Nelle organizzazioni esistono i cosiddetti “diritti residuali di controllo”, ovvero il potere di prendere decisioni discrezionali che stabiliscono come distribuire il sovrappiù della ricchezza creata.

La pre-distribuzione di questi diritti e poteri è fondamentale, sia per spiegare la disuguaglianza sia per contrastarla. Se non si incide sulla pre-distribuzione di questi diritti e poteri, ovvero sulle condizioni con cui le persone danno vita o partecipano alle organizzazioni produttive, dove si forma il “nucleo duro” della disparità di reddito, non si riuscirà a influenzare la creazione della ricchezza né a contrastare efficacemente la disuguaglianza.

Il nodo cruciale per combattere le disparità consiste, quindi, nel guardare sotto una nuova prospettiva alle cosiddette *corporate governance* (il governo d'impresa) e alle forme di democrazia industriale ed economica. Sebbene oggi esista un consenso quasi unanime – una sorta di litania a tratti fastidiosa – sul fatto che i livelli di disparità siano eccessivi, le politiche non sono cambiate in modo sostanziale. Il paradosso è simile a quello ambientale: tutti riconoscono l'emergenza del cambiamento climatico, ma mancano strategie efficaci; per la disuguaglianza, questo vuoto d'azione è ancora più marcato. Occorre un profondo cambiamento culturale.

Sebbene le analisi quantitative di Thomas Piketty (2014, 2020)² abbiano dato una spinta vigorosa a queste riflessioni, la sua “ricetta” finale resta sbilanciata sul lato della tassazione. La democrazia economica e la predistribuzione del potere non vengono enfatizzate quanto altre soluzioni, nonostante rappresentino la vera chiave di volta.

Il cambio di paradigma proposto implica che il diritto societario non venga più confinato nell'ambito privatistico, ma sia letto nell'ottica della giustizia sociale. L'approccio predistributivo qui richiamato si fonda sulla concezione di John Rawls (1982; Sacconi, 2024)³ di giustizia come equità. La giustizia sociale si occupa dei “beni sociali primari”. Poiché le grandi imprese producono non solo reddito e ricchezza, ma anche potere e gerarchie che influenzano la vita quotidiana e l'autorità sui luoghi di lavoro, esse devono rientrare a pieno titolo nell'oggetto della giustizia. Portare la giustizia all'interno dell'impresa, strutturare l'accordo costitutivo originario in modo che il potere decisionale non sia un privilegio proprietario, ma un'istituzione equa che protegge le aspettative reciproche di tutti i cooperanti (stakeholder).

Un approccio affine è quello delle *capability* di Amartya Sen (2000)⁴. Il termine, difficilmente traducibile in italiano (“ca-

pacitazioni” risulta oscuro e “capacità” impreciso), indica la possibilità di un soggetto di funzionare bene in vari ambiti della vita in base ai propri valori. Ciò richiede sia competenze cognitive (*abilities*), sia titoli giuridici validi (*entitlements*) che permettano di accedere ai beni necessari per agire e scegliere tra diverse alternative come realizzare i propri funzionamenti base e quelli per così dire “elettivi” (un ambito di realizzazione delle proprie aspirazioni).

Per capir meglio di che si tratta, quando parliamo di “abilità” e di “titoli validi”, faccio l'esempio della libertà di accesso all'impresa da parte del lavoratore che limita la facoltà di licenziamento da parte del detentore del diritto di proprietà, che impedisce di escludere il lavoratore per motivi arbitrari e costituisce, quindi, una limitazione maggiore di quella del mero risarcimento. Oppure, l'esempio della libertà di accesso ai processi decisionali: si consideri una fondazione, che nasce tipicamente dalla destinazione di un fondo da parte di una famiglia o un'impresa che ha spesso struttura piramidale; invece, l'economia sociale deve avere una governance democratica che consente la libertà di accesso all'informazione e alla presa delle decisioni da parte degli stakeholder beneficiari e dei lavoratori.

D'altro canto, i lavoratori, se devono avere una *capability* nella sfera della governance, devono avere anche l'abilità corrispettiva; il che impone all'impresa di offrire formazione e informazione affinché tali abilità cognitive, senza le quali la libertà positiva è vuota, siano disponibili effettivamente. Altrimenti i lavoratori non sanno realmente trasformare l'accesso al livello decisionale nel raggiungimento di un funzionamento adeguato (essere in grado di contribuire alla presa delle decisioni), cioè non avrebbero la *capability* in questione. Così, per abilitare le *capability*, che sono libertà positive di fare – ad esempio, contribuire alla gestione – occorre che la libertà positiva di accedere sia aiutata da diritti positivi ausiliari, garantiti dall'impresa, come l'informazione e le risorse per la formazione necessaria.

Questo approccio permette di passare dal piano teorico della giustizia a quello pratico del governo d'impresa. La libertà fondamentale sottesa è quella di poter prendere decisioni per “funzionare” meglio nel mondo del lavoro e, di riflesso, nella vita. Le *capability* hanno un impatto diretto sulla governance economica poiché garantiscono, ad esempio, il diritto di non essere esclusi dai processi decisionali o dagli asset aziendali. Mentre il “diritto residuale di controllo” conferisce a chi comanda il potere discrezionale di escludere gli altri, la logica delle *capability* implica l'accessibilità e l'inclusione. In sintesi, incidere sulla governance significa trasformare l'impresa da luogo di esclusione a spazio di partecipazione attiva e di bilanciamento reciproco tra diversi stakeholder. Si tratta, in sostanza, di un gioco di contrappesi: limitare il potere di esclusione della controparte. Quando si riduce il potere altrui di esclusione arbitraria, si garantisce l'accesso all'impresa, ai suoi processi decisionali e, di conseguenza, al lavoro stesso.

² Si veda, per l'analisi dei dati e le proposte fiscali, Piketty, 2014; per un'apertura successiva ai temi della co-gestione e della partecipazione sociale, si confronti Piketty, 2020.

³ Questo cambio di paradigma implica che il diritto societario non venga più confinato nell'ambito

privatistico, ma sia letto nell'ottica della giustizia sociale. L'approccio pre-distributivo qui richiamato si fonda sulla concezione di John Rawls (1982) di giustizia come equità, la quale suggerisce che le istituzioni di base della società debbano essere strutturate per garantire una distribuzione equa delle ri-

sorse e del potere già nella fase di produzione, riducendo la necessità di correttivi fiscali successivi. Si veda su questo tema Sacconi (2024).

⁴ Per l'applicazione della teoria della giustizia di Rawls e del *capability approach* di Sen all'impresa vedi Sacconi, Fia (2019).

Alla luce di questi ragionamenti, quale ruolo può avere l'economia sociale? Può portare alla diffusione di standard salariali e tutele che agiscano in chiave pre-distributiva, riducendo le disuguaglianze all'origine anziché limitarsi a mitigarne gli effetti ex post?

Le nozioni sopra richiamate, che legano la giustizia al "funzionamento" e alle *capability*, possono essere applicate anche all'impresa capitalistica, ma chiamano intrinsecamente in causa altre forme di impresa. Partendo dal presupposto che il modello capitalistico non sia l'unico né necessariamente il migliore, si apre così il campo all'economia sociale. L'Unione europea ha identificato l'economia sociale come un insieme di diverse fattispecie giuridiche (fondazioni, cooperative, mutue, associazioni) che, per le loro caratteristiche peculiari (governance democratica, subordinazione del profitto ad altri scopi sociali, vincolo sulla distribuzione degli utili, perseguimento degli interessi generali), possiedono la virtù di perseguire scopi sociali con efficienza e giustizia. Quando queste organizzazioni mirano all'equità e all'inclusione, diventano strumenti funzionali al discorso che stiamo conducendo. L'Europa ne ha fatto un quadro di riferimento (*frame*) che giustifica sostegni, sovvenzioni e finanziamenti, proprio in virtù della loro focalizzazione su equità e giustizia.

Tuttavia, sorge una questione: come può l'economia sociale sostenere concretamente livelli di reddito dignitosi? La mia tesi è che la formulazione attuale di queste organizzazioni sia incompleta. Come sostengo in un mio recente saggio (Sacconi, 2025), alle qualità normative solitamente elencate – come l'assenza di lucro (o il lucro limitato), la destinazione degli utili allo scopo sociale e una governance democratica – manca un elemento fondamentale: la funzione distributiva.

Queste imprese esercitano una funzione distributiva in due direzioni. In primo luogo, operando nei settori dei beni comuni, dei servizi sociali o della sanità, creano "capacità" in modo equo per i beneficiari dei servizi; questa è la loro missione primaria. Contemporaneamente, però, devono creare capacità per i propri collaboratori e cooperatori. Grazie all'assetto democratico, offrono accesso ai processi decisionali e agli asset aziendali, eliminando il rischio di esclusione arbitraria e sostenendo, di riflesso, la distribuzione del reddito.

Perciò se queste forme d'impresa venissero utilizzate per la gestione dei beni comuni, dei servizi pubblici o dell'approvvigionamento energetico, esse, grazie alla loro rilevanza economica, sarebbero in grado di garantire redditi dignitosi ai partecipanti. È però indispensabile che alla democraticità e alla natura non profit resti saldamente legata questa funzione distributiva. È singolare che questo tema non sia stato sufficientemente valorizzato dagli esperti: era proprio questo il punto centrale che, insieme a Carlo Borzaga, avevamo messo in luce per spiegare il successo dell'impresa sociale. L'efficienza di queste forme organizzative risiede in un "accordo costitutivo" fondamentale che sia equo e che venga riconosciuto come tale da tutti i suoi membri.

Questo approccio favorisce lo sviluppo di preferenze di conformità rispetto ai principi distributivi concordati. Da un lato, ciò neutralizza l'opportunismo di chi – si pensi al management o ai lavoratori che potrebbero compromettere la qualità del servizio per un tornaconto personale – vorrebbe appropriarsi dei benefici a scapito dei destinatari. Dall'altro, si attiva una motivazione intrinseca a onorare gli impegni stabiliti attraverso un accordo equo, fondato sull'aspettativa reciproca che tutti facciano lo stesso.

Questo meccanismo, che abbiamo studiato sia a livello teorico, sia sperimentale, è tipico delle organizzazioni con governance democratica fondate su un accordo costitutivo. Quando si percepisce una conformità reciproca, si attivano motivazioni che permettono di ottenere risultati superiori a costi inferiori. Tuttavia, tale efficienza non può essere strumentalizzata per abbassare i compensi oltre una soglia critica: se viene meno la percezione di equità – ad esempio, perché si accettano infiltrazioni della finanza speculativa o trattamenti iniqui – il modello crolla. Se, invece, l'accordo è percepito come imparziale e orientato al bene comune, queste imprese risultano più efficienti dei *competitor* proprio per la loro capacità di attivare tali motivazioni (Sacconi, Faillo, 2005; Sacconi, Grimalda, 2005)⁵.

Se questa è la natura dell'economia sociale, vi sarebbe da attendersi un conseguente riconoscimento da parte delle politiche pubbliche; in che termini? E, soprattutto, questo sta effettivamente avvenendo?

Un'impresa così strutturata, dove alla giustizia distributiva corrisponde la governance democratica che riflette un patto tra gli stakeholder (quali, ad esempio, lavoratori, utenti, comunità locale, committenti e finanziatori), non può limitarsi a eseguire passivamente gli ordini di un ente pubblico. Essa deve essere protagonista dei servizi che implementa, attraverso processi di coprogrammazione e di coprogettazione che riconoscano la dignità professionale dei lavoratori. Tutto ciò è intrinsecamente legato al ruolo distributivo dell'impresa. Sarebbe, pertanto, auspicabile che questa caratteristica venisse riconosciuta formalmente a livello europeo e nazionale, poiché è essenziale per garantire l'efficacia, l'efficienza e l'equità di queste forme organizzative.

L'elemento fondamentale è la creazione di un senso di giustizia: una volta stabilito che i principi, le istituzioni e gli obiettivi comuni sono equi, dobbiamo poterci aspettare che gli altri si conformino alla loro attuazione così come facciamo noi. È proprio questa aspettativa reciproca a generare la motivazione necessaria a far funzionare l'organizzazione. Se i rapporti interni – ad esempio, attraverso una competizione esasperata – incrinano tale fiducia, il meccanismo si rompe e viene meno la ragione stessa dell'efficacia di queste forme organizzative.

D'altra parte, l'alternativa costituita dall'impresa capitalistica è più costosa poiché, per ottenere lo stesso livello di qualità, deve pagare un'elevata appropriazione del surplus in forma di profitti o incentivi. Altrimenti resta la pubblica amministrazione, che però manca di un'uguale capacità di attivare

⁵ Questo filone di studi trova proprio nell'impresa sociale il suo punto di avvio. Si veda Sacconi, Faillo, 2005; Sacconi, Grimalda, 2005.

queste specifiche motivazioni. Pur agendo nel solco del dettato costituzionale, la pubblica amministrazione opera per sua natura in modo gerarchico e burocratico, risultando spesso incapace di stipulare quei “contratti sociali locali” o parziali che inverano l'accordo costitutivo in contesti specifici, sono la base per il “senso di giustizia” come motivazione a sé.

In sintesi, il senso di giustizia è alimentato più dalla forma d'impresa dell'economia sociale, democratica ed esplicitamente rivolta a inverare principi di giustizia, che dallo spirito burocratico della pubblica amministrazione. Sebbene non abbia senso una contrapposizione radicale tra i due mondi, la vera ricchezza risiede nell'attivare quel senso di giustizia basato sull'aspettativa reciproca: è la fiducia nel rispetto dei principi costitutivi, ribaditi da una governance democratica, a garantire l'effettività di questo modello.

È, dunque, paradossale che tale valore sia stato trascurato. Non a caso l'obiettivo del saggio già prima citato (Sacconi, 2025), era proprio dimostrare le ragioni tecniche di questa efficacia. Purtroppo, devo constatare che la definizione di economia sociale è ulteriormente peggiorata nel passaggio dalla prima formulazione della Commissione europea a quella del Consiglio europeo (il che accade spesso).

—— 2. Governance e democrazia economica reale

Lei definisce l'impresa come un sistema di cooperazione tra stakeholder. Nonostante i quadri normativi europei enfatizzino la governance democratica, la partecipazione dei lavoratori rischia spesso di rimanere una pratica formale o consultiva. Quali meccanismi istituzionali e organizzativi sono necessari per trasformare il coinvolgimento dei lavoratori in una vera democrazia economica, dove la partecipazione si estenda dalle decisioni strategiche alla gestione diretta dei rischi e dei surplus, superando il modello gerarchico tradizionale?

Come abbiamo accennato, la predistribuzione riguarda i diritti di decisione sull'organizzazione e sulla ripartizione del valore creato. Alla base del discorso sulla democrazia economica non vi è solo una questione di efficienza – pur centrale, dato che il cattivo trattamento dei lavoratori disincentiva l'investimento in capitale umano da ambo le parti – ma anche una prospettiva di giustizia. L'efficienza da sola non basta: nel breve periodo l'opportunismo prevale, mentre nel lungo periodo ci sono equilibri molteplici non separabili in base al criterio di efficienza. Servono istituzioni, anche nel governo delle imprese, fondate su un accordo equo per coordinare le condotte su soluzioni di equilibrio sia eque, sia efficienti. Molti imprenditori, del resto, comprendono che forme di partecipazione ed equità sosterebbero, in linea di principio, il buon funzionamento dell'impresa, ma – a causa dell'incertezza delle novità, e per paura di subire “concorrenza sleale” nel breve periodo – aspettano un movimento collettivo, che eventualmente le traduca in norme vincolanti, per fare la propria parte.

La proposta su cui ha lavorato il Forum Disuguaglianze e Diversità (2019) mira proprio a dare concretezza a questa esigenza: realizzare una redistribuzione a monte, prima ancora che la distribuzione dei redditi sia avvenuta, agendo sulla

ripartizione di poteri e libertà. Qui emerge un nodo filosofico cruciale: più che di diritti, stiamo parlando di libertà. In questo contesto, il diritto di proprietà del datore di lavoro non deve essere assoluto, ma limitato dalle libertà degli altri stakeholder – primi fra tutti i lavoratori, ma anche i fornitori, i clienti e la comunità circostante.

Il governo dell'impresa diventa, quindi, lo spazio in cui il diritto di proprietà viene bilanciato dalle libertà altrui. Non si tratta di espropriare la proprietà, ma di limitarne l'esercizio discrezionale: “tu non mi puoi escludere arbitrariamente”.

Per contemperare giuridicamente questi due concetti – diritto di proprietà e libertà – è necessario ripensare la governance attraverso forme di bilanciamento. Una via ragionevole è recuperare l'esperienza centro-europea della co-decisione (*Mitbestimmung*), adattandola ai tempi attuali. Gli aspetti rilevanti riguardano la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori negli organi di governo, come i consigli di sorveglianza. Nella grande industria tedesca, ad esempio, esistono modelli in cui i lavoratori detengono una rappresentanza paritetica (pari al 50% meno uno), o significativa (pari al 33%) nei consigli di sorveglianza, permettendo un'incisiva capacità di reazione e partecipazione alle scelte strategiche.

Esistono diversi modelli di partecipazione; il primo nacque nel settore dell'industria pesante e dell'acciaio nel secondo dopoguerra. Paradossalmente, sembra che siano stati proprio gli americani a favorire l'istituzionalizzazione di questa tradizione democratica, nonostante non appartenesse alla loro cultura. Fu una scelta strategica: per diffidenza verso famiglie di capitalisti collusi con il nazismo, le autorità alleate favorirono l'introduzione della *Mitbestimmung* nella costituzione del nuovo diritto del lavoro e delle imprese, riprendendo l'istituzionalismo di Rathenau, liberale progressista della Repubblica di Weimar.

Oggi il punto non è copiare pedissequamente quei modelli, ma affrontare contestualmente il problema dell'efficacia della rappresentanza negli organi di governo societari e dell'*empowerment* dal basso. In Italia, l'organo di gestione è attualmente vincolato a uno scopo sociale di stampo prettamente capitalistico; in questo contesto, un rappresentante dei lavoratori nel Consiglio di amministrazione non potrebbe difendere pienamente gli interessi di coloro che lo delegano.

È, pertanto, necessaria una riformulazione dell'interesse sociale dell'impresa. Questo percorso a livello europeo era iniziato con gli studi sul governo d'impresa sostenibile e le prime bozze sulla normativa di *due diligence*. Sebbene alcuni passaggi siano stati poi espunti, il principio della *due diligence* – ovvero analizzare, minimizzare e risarcire le violazioni dei diritti umani e ambientali – ha senso solo se tali obiettivi diventano parte integrante dell'interesse sociale dell'azienda.

Quindi, si tratta di comprendere come tradurre in termini attuali l'obiettivo di equilibrare il diritto di proprietà con i diritti di libertà degli altri stakeholder; e di trovare formule che, nel perseguire questo obiettivo, non rischino di compromettere un altro aspetto irrinunciabile per l'impresa, quello dell'efficienza, che può essere intaccato da processi decisionali troppo complessi.

L'istituto fondamentale che proponiamo è quello dei Consigli del lavoro e della cittadinanza (Forum Disuguaglianze e Diversità, 2019)⁶. L'idea è di riunire in un unico organo, oltre ai rappresentanti dei lavoratori dell'impresa principale, i lavoratori dei fornitori principali nella catena del valore e le comunità locali che portano istanze ambientali. Questo è strettamente connesso alla *due diligence*: per evitare che una grande impresa imponga condizioni economiche tali da costringere i propri fornitori a violare i diritti dei lavoratori per sopravvivere, i rappresentanti di quella catena del valore devono avere voce in capitolo. È questo l'arricchimento della partecipazione, necessario per rendere l'impresa un'istituzione realmente democratica e sostenibile.

Questi consigli dovrebbero operare "alla base", nei luoghi di lavoro, e non limitarsi a meri poteri informativi. Dovrebbero esercitare diritti di consultazione e di espressione del parere con obbligo di risposta e, soprattutto, poteri di codeterminazione, seguendo l'efficace tradizione tedesca.

Sarebbe necessaria una maggiore consapevolezza dell'importanza e gravità di questi problemi. Spesso i manager, una volta terminato il proprio incarico, riconoscono con facilità la correttezza di queste analisi; tuttavia, finché occupano posizioni di vertice, faticano ad accettarle. Pertanto, quando il cambiamento tocca il potere personale, molti rifuggono; eppure, ex post, ammettono che molte decisioni sono state autoritarie e inique.

Oggi, la dimensione epocale delle sfide ambientali e delle disuguaglianze sociali impone una coscienza etico-politica generale, da "cittadini" prima che da manager. Quando emerge questa sensibilità, l'interesse immediato può lasciare spazio alla necessità di riforme istituzionali. Del resto, non è affatto dimostrato che l'efficienza di queste imprese partecipative sia inferiore alle altre.

Se guardiamo all'efficienza produttiva, non si può certo dire che la Chrysler fosse superiore alla Volkswagen. Al contrario, molte grandi imprese automobilistiche americane e britanniche, basate sul modello della *shareholder value* (il primato del valore per gli azionisti), sono fallite o sono state salvate da massicci aiuti di Stato.

Perché il modello partecipativo resiste? Perché l'investimento in capitale umano e la dedizione al lavoro di squadra aumentano radicalmente se i lavoratori percepiscono di essere trattati equamente. Questo è tanto più vero quanto più l'impresa si fonda sulla conoscenza e su risorse cognitive rilevanti. Naturalmente, ciò solleva un problema critico: la tendenza delle imprese a includere solo i lavoratori qualificati, esternalizzando i meno qualificati attraverso contratti di fornitura precari. In un accordo sociale più ampio, questa iniquità appare chiaramente come una violazione del patto costitutivo⁷.

In che misura le tesi che espone si inseriscono nel dibattito pubblico di questi anni, soprattutto con riferimento al nostro Paese? Quali sono le posizioni dei vari attori e quali le sfide da affrontare?

Il discorso qui proposto ha senso solo se inserito in una visione fondata su un'idea di giustizia. L'approccio alla democrazia industriale adottato, ad esempio, dalla proposta di legge di iniziativa popolare della Cisl⁸ presenta un limite strutturale: facendo dipendere tutto dalla contrattazione aziendale, finisce per subordinare i diritti costituzionali dei lavoratori alla discrezionalità del singolo accordo. Al contrario, è necessaria una consapevolezza generale che renda questi principi vincolanti nel diritto, in quanto attuazione diretta del dettato costituzionale.

Per decenni, in Confindustria, si è giustificata l'immobilità, incolpando le resistenze della Cgil; tuttavia, credo che se la questione venisse impostata in questi termini, nemmeno la Cgil avanzerebbe obiezioni radicali, nonostante una certa timidezza nel parlarne apertamente. Il punto è che non si può lasciare la democrazia industriale alla mercé della volontà delle parti: se rimane una scelta discrezionale, non si approderà a nulla. La stessa legge nata dall'iniziativa popolare della Cisl non ha prodotto risultati tangibili proprio perché nessun imprenditore è disposto a cedere potere senza un quadro normativo nazionale che stabilisca regole comuni, pur lasciando spazio a flessibilità e sperimentazioni locali.

Parallelamente, il tema della democrazia deve investire con forza anche il settore dell'economia sociale. Non basta l'obbligo formale di una governance partecipata; bisogna inverarlo. Il mondo cooperativo, pur avendo la democrazia nel proprio codice costitutivo, non è sempre stato fedele a questa ispirazione. Oggi osserviamo grandi cooperative gestite con logiche puramente manageriali dove la partecipazione è discutibile, o peggio, settori come la logistica dove cooperative a "mutualità non prevalente" operano in condizioni limite, con pochi soci che gestiscono gruppi di lavoratori sottopagati e privi di tutele. Queste realtà non dovrebbero esistere.

Nelle grandi cooperative di consumo o nelle cooperative di comunità che gestiscono servizi pubblici locali i lavoratori dovrebbero godere di forme di partecipazione strutturate, come i già citati Consigli del lavoro e della cittadinanza. È un paradosso, un vero e proprio *vulnus*, che in alcune cooperative i lavoratori abbiano meno diritti dei dipendenti delle imprese capitalistiche.

In conclusione, non dobbiamo dare per scontato che l'economia sociale sia immune da problemi di democrazia interna; esiste un tema urgente di rinnovamento del disegno organizzativo. Persino le fondazioni, che pure rientrano nell'economia sociale, sono spesso tutt'altro che democratiche. Una

⁶ Per una presentazione analitica della proposta si veda, inoltre, Sacconi, Denozza, Stabilini (2019).

⁷ L'idea di considerare l'impresa come l'oggetto di un contratto sociale ha una tradizione abbastanza consolidata negli studi di *business ethics* e su responsabilità sociale di impresa. Si vedano, a ta-

le proposito, Sacconi, 1991, 1997, 2005, p. 297-310.

⁸ Per il testo della proposta e i relativi commenti, si veda Cisl (2023), Partecipazione al lavoro. Proposta di legge di iniziativa popolare, 2023. Testo depositato presso la Corte di Cassazione il 20 aprile 2023. Disponibile online sul portale Cisl. Si confronti

anche il dibattito in corso presso il Senato della Repubblica, Disegni di legge n. 1573 e abbinati, XIX Legislatura. Senato della Repubblica. Disposizioni in materia di partecipazione dei lavoratori al capitale, alla gestione e ai risultati dell'impresa. XIX Legislatura, A.S. 1407.

vera impresa dell'economia sociale dovrebbe essere multi-stakeholder, includendo nella propria governance non solo i fondatori, ma anche lavoratori, volontari e utenti. Il vantaggio potenziale di queste imprese nel generare motivazione e giustizia è enorme, ma non basta enunciarlo: bisogna attuarlo nei fatti. Il punto è che questa governance democratica non è opzionale, ma costitutiva dell'organizzazione di economia sociale, ed è la preconditione perché essa possa sprigionare la sua specifica ragione di efficienza.

—— 3. Competenze e *Just Transition* verde e digitale

Nella duplice transizione verde e digitale l'innovazione tecnologica può diventare un fattore di esclusione per i lavoratori meno qualificati. Come può l'economia sociale configurarsi come il motore di una transizione giusta? Quali politiche economiche sono essenziali affinché la riqualificazione dei soggetti vulnerabili non sia solo una risposta adattiva, ma una guida attiva verso nuovi modelli di produzione sostenibile e digitale?

L'economia sociale può realmente contribuire a una transizione giusta. Pur non essendo uno specialista di tematiche ambientali, ritengo che la questione sia di estrema rilevanza. È fondamentale comprendere che se non si affrontano congiuntamente la lotta al cambiamento climatico e il contrasto alle disuguaglianze, la transizione stessa è destinata al fallimento.

Il rischio concreto è che il passaggio all'economia verde avvantaggi solo alcuni, escludendo le fasce più fragili della popolazione, sia per quanto riguarda le condizioni abitative sia per l'accesso alle nuove tecnologie *green*. Se la transizione viene percepita come un privilegio per pochi e uno svantaggio per molti, questi ultimi diventeranno la base sociale per il blocco delle riforme necessarie.

Si creerebbe così un paradosso drammatico: proprio le persone più svantaggiate, che sono le prime a subire gli effetti devastanti della mancata transizione ecologica, finirebbero per ostacolarla. Il nesso tra ecologia e giustizia sociale non è, dunque, solo un tema teorico, ma il nodo politico cruciale del nostro tempo: senza equità non può esserci sostenibilità ambientale. L'equità, come abbiamo visto, implica democrazia economica e, quindi, un ruolo essenziale dell'economia sociale e delle sue forme di governance multi-stakeholder.

Per quanto riguarda la questione cruciale della digitalizzazione, il tema fondamentale è dato da chi decide quale modello di innovazione attuare in un'impresa o in un sistema economico. In ultima analisi, l'automazione e l'intelligenza artificiale che sostituiscono il lavoro umano rappresentano l'espropriazione di una competenza preesistente. Bisogna restituire diritti e poteri a coloro cui sono stati tolti. Prendiamo l'esempio di un camionista il cui mezzo viene teleguidato da un software che utilizza un satellite: quel programma è stato scritto analizzando e trasformando in algoritmi le abilità pratiche di milioni di conducenti. In linea di principio, i "proprietari" di quella competenza dovrebbero essere i lavoratori (i camionisti) stessi. Se io osservo il lavoro di una persona, ne copio le soluzioni e le inserisco in un software, utilizzo un'abilità pratica che appartiene a quella persona; certo, c'è

il lavoro dell'ingegnere informatico, ma il punto di partenza è l'esperienza del lavoratore.

Siamo, dunque, di fronte a un problema di democrazia industriale ed economica: chi detiene la proprietà di queste tecnologie? Tale proprietà dovrebbe essere condivisa. Si potrebbe ipotizzare, ad esempio, che i profitti derivanti dall'automazione dei trasporti – che simula le competenze umane attraverso applicazioni – servano a finanziare la transizione equa o la pensione di tutti i camionisti che perdono il posto di lavoro.

Inoltre, c'è il tema delle decisioni strategiche sull'applicazione dell'intelligenza artificiale nel contesto aziendale. Se queste scelte sono sottratte al confronto democratico, l'innovazione verrà inevitabilmente usata solo per rimpiazzare l'uomo. Ma non è un destino segnato: le tecnologie digitali potrebbero essere utilizzate in modo complementare al lavoro umano per fare altre cose, per migliorare i processi o la qualità della vita. L'uso della tecnologia dipende esclusivamente dagli scopi di chi la controlla.

In sintesi, il potere decisionale sugli impieghi dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali, in genere, è strettamente collegato alla questione della democrazia: senza una partecipazione diretta dei lavoratori, la digitalizzazione rischia di diventare solo uno strumento di esclusione e impoverimento.

Nell'ambito della transizione digitale, particolare rilievo è assunto dall'economia delle piattaforme, che sono di volta in volta viste come spazi di disintermediazione in grado di decentrare il potere o, al contrario, come luoghi che il capitalismo digitale afferma in modo più intenso la propria capacità di controllo.

Questo tema si collega a quello dei nuovi diritti e del welfare territoriale mutualistico. Rispetto all'economia delle piattaforme, basata sull'uso di algoritmi e sulla mediazione di mercati artificiali, chi ha stabilito che queste piattaforme debbano essere necessariamente gestite secondo i criteri dell'impresa capitalistica? Internet possiede le caratteristiche tipiche di un bene comune (*common*) e come tale dovrebbe essere governato, insieme alle infrastrutture digitali che ospita.

In questo contesto, le cooperative di lavoratori che gestiscono piattaforme digitali rappresentano una soluzione ragionevole sia per la tutela del welfare sia per la dignità del lavoro, anche in settori considerati umili, come il *delivery*. Esistono già esperienze di cooperative globali di secondo livello che riuniscono come soci cooperative locali di primo livello: questo modello permette di restare tecnologicamente al passo con i giganti capitalistici – grazie alla capacità di aggiornamento delle tecnologie adottate dalla piattaforma globale – garantendo, al contempo, su base locale, ritmi e salari dignitosi – dal momento che il servizio offerto ha caratteristiche locali, e può essere efficientemente svolto da cooperative locali.

Dobbiamo rimettere in discussione i diritti di proprietà e, soprattutto, i diritti di controllo e decisione. Internet non era nato per essere un luogo di sfruttamento, ma come uno spazio aperto. I beni comuni, pur presentando dinamiche complesse, sono stati tradizionalmente governati in forma comunitaria e collettiva fin dal diritto romano e per tutto il Medioevo – è tempo di recuperare istituti di governo non

capitalistico per le sfide della modernità digitale – non è un desiderio di guardare all'indietro, ma la necessità di rispettare la "natura delle cose".

—— 4. Partenariati strategici tra imprese sociali e imprese for-profit

Il Piano d'Azione dell'UE incoraggia la cooperazione tra economia sociale e imprese profit, ma il rapporto tra imprese sociali e aziende tradizionali resta spesso confinato a semplici forniture di servizi a basso valore aggiunto.

È effettivamente utile concludere questa riflessione affrontando il tema della partnership tra imprese sociali e imprese for-profit. Su questo punto vorrei proporre una riflessione che non compare nel lavoro pubblicato da EURICSE (Sacconi, 2025), ma che ritengo molto calzante. Per definire un criterio di collaborazione rigoroso possiamo ricorrere alla logica aristotelica⁹, applicando la distinzione tra genere e specie. Possiamo affermare che l'impresa socialmente responsabile e l'impresa dell'economia sociale appartengano allo stesso "genere". Entrambe sono organizzazioni concepite per perseguire obiettivi attraverso la produzione congiunta, tenendo in equa considerazione i diversi stakeholder, secondo un ideale "contratto sociale" che ne garantisce l'equità. Tuttavia, all'interno di questo genere, dobbiamo distinguere due "specie":

- L'impresa socialmente responsabile a fini di lucro: un'impresa di capitali che ammette la remunerazione del profitto, pur operando sotto vincoli etici e di responsabilità verso i portatori di interesse (stakeholder): questa impresa, perciò, vincola la remunerazione del profitto all'equità del contratto sociale tra i vari stakeholder, che delegano un ruolo speciale nella governance (proprietà) a chi investe capitale, senza che questo possa togliere la partecipazione democratica degli altri¹⁰.
- L'impresa dell'economia sociale (non profit o low-profit): un'organizzazione che esclude o limita fortemente la remunerazione del capitale. La sua governance democratica multi-stakeholder non riconosce all'investitore del capitale il ruolo speciale della proprietà, ma nondimeno lo ammette alla partecipazione come colui che conferisce capitale (credito) e sorveglia la gestione. La forma non profit è basata su criteri di efficienza: come evidenziato da Henry Hansmann¹¹ – uno dei massimi esponenti dell'analisi economica del diritto – in settori caratterizzati da alta asimmetria informativa e contratti incompleti (come l'assistenza sociosanitaria o l'istruzione e la ricerca), l'incentivo al profitto genererebbe comportamenti opportunistici. Se chi governa l'impresa potesse lucrare sulla riduzione della qualità, in merito alla quale ha informazione riservata, distruggerebbe l'efficienza stessa del servizio.

La partnership ideale si sviluppa, dunque, tra queste due specie. L'economia sociale trova i propri alleati naturali nelle

imprese for-profit che hanno abbracciato seriamente la responsabilità sociale multi-stakeholder, l'alleanza si forma naturalmente tra imprese lucrative etiche ed enti di economia sociale che condividono lo stesso "genere".

Al di fuori di questo perimetro si trovano entità organizzative tipicamente avverse a questa logica, restano quindi esclusi due casi "degenerativi", che negano il "genere" stesso della responsabilità sociale. Da un lato, l'impresa orientata esclusivamente alla dottrina dello *shareholder value*, che persegue il valore per gli azionisti come unico criterio, perseguendo il profitto senza alcun bilanciamento verso gli stakeholder. Con questo modello, che rappresenta la negazione dell'idea stessa di contratto sociale dell'impresa, non può esserci alcuna partnership. Dall'altro, le organizzazioni formalmente non profit che però non sono socialmente responsabili: penso alle "finte cooperative" che sfruttano il lavoro o agli enti utilizzati solo per operazioni di *greenwashing* o *social washing* a vantaggio di imprese capitalistiche. Queste ultime realtà sono il motivo per cui i sostenitori dell'economia sociale devono spesso difendersi da chi accusa il settore di essere solo uno strumento di sfruttamento. È una battaglia necessaria: bisogna distinguere con chiarezza la vera cooperazione dalle sue simulazioni, perché solo la prima è capace di generare valore reale e giustizia distributiva.

Su questo punto, sia nell'attuale bozza di Piano Nazionale dell'Economia Sociale, sia negli stessi documenti della Commissione europea, sono presenti formulazioni ambigue che nascondono rischi sistemici. Un esempio critico riguarda il *social procurement* e gli appalti. Si propone di favorire aggregazioni tra imprese dell'economia sociale e imprese di capitali per gestire concessioni o appalti. Qui il rischio è che l'economia sociale diventi un "cavallo di Troia" per interessi puramente speculativi. Analogamente, la proposta di escludere gli utili dalla tassazione richiede estrema vigilanza: chi garantisce che tali risorse non vengano poi distribuite sotto forma di benefit ai manager, trasformandosi in una surrettizia appropriazione privatistica del profitto?

Talvolta, uno spazio di possibile dialogo ed incontro tra le due specie è stato individuato nell'impatto sociale e, conseguentemente, nella finanza di impatto, dal momento che ciò consentirebbe a questi soggetti di confrontarsi a partire dalla presenza di obiettivi sociali che ne definisce l'affinità a livello di genere.

In realtà, i temi dell'impatto e della finanza d'impatto appaiono essere ancora più delicati. Se le misurazioni dell'impatto sociale sono imprecise o "spurie", producono effetti paradossali. I nostri risultati sperimentali dimostrano che, in un'attività a favore di beneficiari fragili, il lavoratore opera con alta qualità mossa da motivazione intrinseca. Se però interviene un finanziatore esterno la cui remunerazione dipende da indicatori spuri – che non riflettono la reale qualità del servizio – la motivazione del lavoratore crolla. Se la misura non corrisponde al valore generato, l'incentivo si sposta e il desiderio

⁹ Per definire un criterio di collaborazione rigoroso, si ricorre qui alla logica aristotelica e alla distinzione tra genere (γένος, *génos*) e specie (εἶδος, *eîdos*), dove il primo rappresenta l'ambito generale e la seconda la determinazione specifica caratterizzata dalla "differenza specifica" (διαφορά, *diaphorá*). Cfr. Aristotele, 2003.

¹⁰ La mia definizione di impresa socialmente responsabile è in Sacconi, 2004.

¹¹ Come evidenziato da Henry Hansmann il cosiddetto "vincolo di non-distribuzione" (*nondistribution constraint*) garantisce che i profitti siano

reinvestiti nella missione sociale anziché essere estratti dalla proprietà, riducendo così l'incentivo a comportamenti opportunistici e aumentando la fiducia degli stakeholder. Cfr. Hansmann (1980).

di fare bene nell'interesse del beneficiario viene "spiazzato" (Cecchini Manara *et al.*, 2025).

Infine, bisogna prestare attenzione a certe ambigue indicazioni riguardanti l'investimento nel patrimonio degli enti di economia sociale. Tecnicamente, non si può investire nel capitale di una fondazione o di un'associazione, a meno che non ne si muti la natura giuridica. I documenti accennano alla possibilità di trasformare la natura sociale dell'ente per permettere l'ingresso di capitali: ma perché dovremmo snaturare queste istituzioni? Il rischio è quello di una deriva che, in nome della finanza, finisca per smantellare l'identità stessa della cooperazione e del non profit.

Queste misure, inserite nel Piano Nazionale dell'Economia sociale, sono presenti con diverse formulazioni tecnicamente ambigue che, non garantendo la corretta interpretazione, possono dare luogo ad opposte applicazioni. Sarebbe necessaria una disambiguazione terminologica ed una capacità di controllo e monitoraggio pubbliche per verificare che le or-

ganizzazioni dell'economia sociale possiedano effettivamente le caratteristiche richieste. Servirebbero, pertanto, forme di valutazione, certificazione o asseverazione: quando l'accesso ai benefici è ambiguo, è facile che tentino di approfittarne sia gli enti idonei, sia quelli che fingono di esserlo.

La soluzione ideale sarebbe avere organizzazioni che, per coerenza con i propri principi, tutelino la propria identità, sapendo che è proprio questa a garantirne efficacia ed efficienza. Questo risultato si può ottenere, inoltre, agendo sulla cultura organizzativa e sulla formazione delle persone, tramite un processo endogeno complementare e non limitato esclusivamente alle forme di controllo. Tuttavia, bisogna evitare di costruire "trappole", come nel caso della finanza d'impatto, o di permettere cambiamenti della natura giuridica dell'ente per fini opportunistici.

In conclusione, non sono affatto contrario alle partnership, ma credo sia fondamentale identificare chiaramente in quali ambiti le alleanze siano davvero efficaci e coerenti con gli obiettivi.

Bibliografia

Aristotele. *Organon*. Colli, G. (a cura di). Adelphi, 2003.

Cecchini Manara, V., Faillo, M. & Sacconi, L. (2025). Il finanziamento dell'impresa sociale: un'analisi sperimentale sui limiti della finanza d'impatto, *Impresa Sociale*, 1, pp. 64-71.

Commissione europea (2021). Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. *Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale*. COM(2021) 778 final, Bruxelles, 9.12.2021. EUR-Lex.

Forum Disuguaglianze e Diversità (2019). 15 *Proposte per giustizia sociale e ambientale*. Roma. Proposta n. 13 "Consigli del lavoro e della cittadinanza". www.forumdisuguaglianzediversita.org.

Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, Vol. 89, n. 5, pp. 835-90.

Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge, Cambridge University Press.

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025). *Piano d'azione nazionale dell'economia sociale*. Documento in consultazione pubblica. Roma, ottobre. <https://www.finanze.gov.it/consultazioniDF/consultazioni-pubbliche/consultazioni-chiuse/form-cons-piano-naz-economia-sociale-min-economia-finanze/>

Parlamento europeo, Consiglio dell'Unione europea e Commissione europea (2017). *Pilastro europeo dei diritti sociali. Proclamazione interistituzionale del 17 novembre*, Göteborg. <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2017/11/17/european-pillar-of-social-rights-proclamation-and-signing/>.

Piketty, T. (2014). *Il capitale nel XXI secolo*. Milano, Bompiani.

Piketty, T. (2020). *Capitale e ideologia*. Milano, La nave di Teseo.

Rawls, J. (1982). *Una teoria della giustizia*. Milano, Feltrinelli (o edizioni successive come quella del 2008).

Sacconi, L. (1991). *Etica degli affari*. Milano, Il Saggiatore.

Sacconi, L. (1997). *Economia etica e organizzazione, il contratto sociale dell'impresa*. Roma, Laterza Roma Bari.

Sacconi, L. (2004). Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: Un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione. In Rusconi, G. & Dorigatti, M. (a cura di). *La responsabilità sociale dell'impresa*. Milano, Franco Angeli.

Sacconi, L. (2005). CSR, contratto sociale dell'impresa e giustizia distributiva. In Sacconi, L. (a cura di). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo di impresa*. Roma, Bancaria, p. 297-310.

Sacconi, L. (2023). Governo di impresa sostenibile e nuova analisi economica del diritto. *Rivista Orizzonti del Diritto Commerciale*, 3, pp. 642-697.

Sacconi, L. (2024). La lotta alle diseguaglianze passa attraverso un governo di impresa democratico e sostenibile: una strategia europea. *Impresa Sociale*, 1, pp. 71-80.

Sacconi, L. (2025). L'economia sociale nella nuova analisi economica del diritto. In Salvatori, G. & Carini, C. (a cura di). *Economia Sociale 2025. Evidenze, sfide e traiettorie per l'Italia*. Trento, EURICSE.

Sacconi, L. & Faillo, M. (2005). Come emerge l'impresa sociale? Uno sguardo d'insieme alla teoria della complementarità tra ideologia, governance e accountability. *Impresa Sociale*, v. anno 15, vol. 74, n. 4, pp. 82-105.

Sacconi, L. & Grimalda, G. (2005). L'insorgenza dell'impresa sociale: il ruolo delle preferenze ideali e del conformismo. *Impresa Sociale*, v. 15, 74, n. 4, pp. 108-132.

Sacconi, L. & Fia, M. (2019). Justice and Corporate Governance: New Insights from Rawlsian Social Contract and Sen's Capabilities Approach. *Journal of Business Ethics*, vol. 160 (4) 2019, pp.937-960.

Sacconi, L., Denozza, F. & Stabilini, A. (2019). Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'uguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta. *Studi Organizzativi*, vol. 21 (1), pp. 149-178.

Schelling, T. C. (2006). *The Strategy of Conflict*. Cambridge (MA), Harvard University Press; Trad. It.: *La strategia del conflitto*. Milano, Bruno Mondadori, 2006.

Sen, A. (2000). *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*. Milano, Mondadori (ed. orig. *Development as Freedom*. Oxford University Press, 1999).